

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**HALINE AMORIM DOS SANTOS**

**O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO  
EMPRESARIAL, SOB A ÓTICA DA METODOLOGIA DE BASE ZERO PARA UMA  
INDÚSTRIA QUÍMICA DE PEQUENO PORTE**

**CRICIÚMA**

**2013**

**HALINE AMORIM DOS SANTOS**

**O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO  
EMPRESARIAL, SOB A ÓTICA DA METODOLOGIA DE BASE ZERO PARA UMA  
INDÚSTRIA QUÍMICA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA**

**2013**

**HALINE AMORIM DOS SANTOS**

**O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO  
EMPRESARIAL, SOB A ÓTICA DA METODOLOGIA DE BASE ZERO PARA UMA  
INDÚSTRIA QUÍMICA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
grau de Bacharel, no Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa  
em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 10 de Julho de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Luiz Henrique Daufembach - Especialista - (UNESC) - Examinador

---

Prof. Clayton Schueroff - Especialista - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus grandes  
incentivadores, meus pais Olímpia e Genuir,  
minha irmã Bruna e a meu namorado Jonas.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por todas as bênçãos derramadas sobre mim, pelas oportunidades que recebi e por me guiar em toda a minha vida.

Aos meus pais Olímpia e Genuir, por sempre incentivar a busca pelo conhecimento e educação, me apoiando durante todas as fases da minha vida e, nesses últimos meses, principalmente, por seu amor, compreensão, dedicação, carinho e paciência, para que eu conseguisse realizar este trabalho. Essas palavras são poucas para agradecer tudo o que vocês fizeram por mim, meu sincero, muito obrigada.

A minha irmã Bruna, por todo o seu carinho, paciência, apoio e ajuda desde a fase da escolha do tema até a conclusão deste trabalho, que mesmo longe, sempre esteve por perto, me confortando e me incentivando a continuar firme e forte nessa etapa, muito obrigada.

Ao meu namorado Jonas, por todo companheirismo, carinho, paciência e dedicação durante todo o tempo que nos conhecemos, mas principalmente, neste período de tensão, no qual se mostrou uma pessoa maravilhosa com quem posso contar em qualquer momento, sempre disposto a me ajudar e a solucionar eventuais obstáculos. Muito obrigada.

Ao meu orientador, Juliano, que não mediu esforços em me auxiliar na elaboração deste trabalho, por sua colaboração com ideias inovadoras ao assunto abordado, por sua dedicação, paciência e atenção, muito obrigada.

Aos meus queridos e inesquecíveis amigos que fiz durante a faculdade. Tenho o prazer em citá-los: Denise, Cristiane, Hugo, Jacson, Jéssica, Miriana e Paula, meu enorme e sincero agradecimento pelos momentos felizes e, ultimamente aflitos, que passamos juntos. Muito obrigada.

Ao corpo docente de Ciências Contábeis da UNESC que, durante estes quatro anos e meio, transmitiram conhecimentos a todos nós acadêmicos para que possamos ser profissionais diferenciados neste mercado tão competitivo que é a área contábil, muito obrigada.

Enfim, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conquista desse grande objetivo, muito obrigada.

**“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.**

**José de Alencar**

## RESUMO

SANTOS, Haline Amorim dos. **O processo de estruturação de um sistema orçamentário empresarial, sob a ótica da metodologia de base zero para uma indústria química de pequeno porte.** 2013. 139 p. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

No atual contexto organizacional o processo de gestão é considerado um elemento fundamental para manutenção da competitividade e sustentabilidade da empresa. Desse modo, as organizações buscam continuamente alternativas para viabilizar o seu processo decisório, sendo que encontram no orçamento um instrumento gerencial capaz de direcionar os objetivos da empresa, em meio a um mercado de instabilidade. O sistema orçamentário, por sua vez, é a etapa final do planejamento estratégico, onde são transformados os objetivos estabelecidos no planejamento, em projeções e números para um período determinado, a fim de consolidar essas mensurações nos demonstrativos contábeis, para então analisar, se o que foi planejado concederá o resultado almejado pela organização. Neste sentido, o intuito é apresentar o orçamento empresarial sob a ótica da metodologia do orçamento de base zero, a qual desconsidera dados passados para a mensuração dos gastos para o período seguinte. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, obtendo como método para o levantamento de dados, a entrevista com o administrador da empresa em estudo. Já, o levantamento bibliográfico, descreve o contexto do tema apresentado, seguindo a visão de diversos autores da área gerencial. Após explanar os aspectos teóricos, apresentar-se-á a visualização de um caso prático, que tem como propósito demonstrar a estruturação do orçamento empresarial sob a ótica do orçamento de base zero na mensuração dos gastos, para uma empresa de pequeno porte, do ramo químico. Diante do exposto, fica evidenciada a essencialidade do orçamento em busca pela excelência no processo de gestão.

**Palavras-chave:** Planejamento. Orçamento empresarial. Orçamento de base zero. Gestão. Tomada de decisão. Controle orçamentário.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do processo do planejamento .....	19
Figura 2 – O planejamento dentro do processo administrativo .....	20
Figura 3 – O planejamento nos três níveis organizacionais .....	21
Figura 4 – Níveis de decisão .....	22
Figura 5 – Etapas do processo de gerenciamento de estratégias.....	23
Figura 6 – Como os planos estratégicos e táticos se ajudam mutuamente .....	24
Figura 7 – O orçamento no processo de gestão .....	28
Figura 8 – Relações entre pacote, núcleo e variável base zero .....	41
Figura 9 – Matriz de responsabilidade do OBZ .....	42
Figura 10 – O processo de priorização dos pacotes de decisão .....	45
Figura 11 – Priorização dos pacotes de decisão.....	46
Figura 12 – Exemplo de calendário de acompanhamento .....	47
Figura 13 – Exemplo de regras para acompanhamento .....	48
Figura 14 – Exemplo de diagrama de <i>Ishikawa</i> .....	49
Figura 15 – Condições para implementação do orçamento .....	51
Figura 16 – Etapas de elaboração orçamentária.....	53
Figura 17 – Orçamento: da estratégia à execução.....	55
Figura 18 – Fatores que podem afetar o negócio da organização .....	56
Figura 19 – Estrutura geral do plano orçamentário .....	61
Figura 20 – Orçamentos que geram a Demonstração de Resultados Projetada .....	62
Figura 21 – Composição do orçamento das despesas de vendas e administrativas	73
Figura 22 – Composição do orçamento das despesas financeiras e receitas financeiras .....	76
Figura 23 – Organograma – XYZ Química Industrial Ltda. ....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento e Controle Orçamentário .....	27
Quadro 2 – Os seis objetivos principais do orçamento .....	29
Quadro 3 – Metodologia orçamentária tradicional e de base zero .....	34
Quadro 4 – Medidas da unidade (UDN) .....	37
Quadro 5 – Pacote de decisão .....	39
Quadro 6 – Exemplo de VBZs e PBZs .....	43
Quadro 7 – Exemplo de cenários .....	57
Quadro 8 – Exemplo de premissas orçamentárias.....	58
Quadro 9 – Modelo de relatório de controle orçamentário .....	82
Quadro 10 – Análise das variações.....	83
Quadro 11 – Índices de liquidez .....	85
Quadro 12 – Índices de endividamento .....	86
Quadro 13 – Índices de atividade.....	87
Quadro 14 – Índices de rentabilidade.....	88
Quadro 15 - Estrutura do gerenciamento matricial de despesas.....	90
Quadro 16 – Cenários – XYZ Química Industrial Ltda. ....	98
Quadro 17 – Folha de pagamento da produção.....	101
Quadro 18 – Premissas dos custos indiretos de fabricação.....	102
Quadro 19 – Premissas de despesas comerciais e administrativas.....	104
Quadro 20 – Premissas de despesas financeiras e receitas financeiras .....	107
Quadro 21 – Projeção da DFC - XYZ Química Industrial Ltda. ....	109
Quadro 22 – Projeção mensal do DRE - XYZ Química Industrial Ltda. ....	111
Quadro 23 – Projeção acumulada do DRE - XYZ Química Industrial Ltda. ....	112
Quadro 24 – Projeção do BP: Ativo - XYZ Química Industrial Ltda.....	114
Quadro 25 – Projeção do BP: Passivo - XYZ Química Industrial Ltda. ....	115
Quadro 26 – Análise vertical e horizontal do DRE – XYZ Química Industrial Ltda..	116
Quadro 27 – Índices de rentabilidade e lucratividade – XYZ Química Industrial Ltda. .....	117
Quadro 28 – Análise vertical e horizontal do BP – XYZ Química Industrial Ltda.....	119
Quadro 29 – Índices de liquidez, endividamento e atividade – XYZ Química Industrial Ltda. ....	120

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AH	Análise horizontal
AV	Análise vertical
BP	Balanço patrimonial
CE	Composição do endividamento
CIF	Custo indireto de fabricação
CPV	Custo da produção vendida
DRE	Demonstração de resultado do exercício
FGTS	Fundo de garantia por tempo de serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GA	Giro do ativo
GMD	Gerenciamento matricial de despesas
IGP-M	Índice geral de preços do mercado
INSS	Instituto nacional do seguro social
LC	Liquidez corrente
LG	Liquidez geral
LI	Liquidez imediata
LS	Liquidez seca
MB	Margem bruta
ML	Margem líquida
MO	Margem operacional
MOD	Mão de obra direta
MP	Matéria-prima
NBZ	Núcleo de base zero
OBZ	Orçamento de base zero
PA	Posicionamento de atividade
PBZ	Pacote de base zero
PC	Passivo circulante
PCTCP	Participação de capitais de terceiros sobre os capitais próprios
PCTRT	Participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PIB	Produto interno bruto
PNC	Passivo não circulante

PMPC	Prazo médio de pagamento de compras
PMRE	Prazo médio de renovação de estoques
PMRV	Prazo médio de recebimento de vendas
ROI	Retorno sobre investimento
RPL	Rentabilidade do capital próprio
SC	Santa Catarina
UDN	Medidas da unidade
VBZ	Variável de base zero

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	18
<b>2.1.1 Tipos de planejamento.....</b>	<b>21</b>
2.1.1.1 Planejamento estratégico .....	22
2.1.1.2 Planejamento tático .....	23
2.1.1.3 Planejamento operacional.....	24
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	25
<b>2.2.1 Histórico.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Conceitos, objetivos e características .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3 Tipos de orçamento .....</b>	<b>30</b>
2.2.3.1 Orçamento estático .....	30
2.2.3.2 Orçamento flexível .....	31
2.2.3.3 Orçamento de base zero (OBZ) .....	33
2.2.3.3.1 <i>Fases de desenvolvimento do OBZ.....</i>	<i>36</i>
2.2.3.3.1.1 <b>Primeira fase: Definição das estratégias, objetivos e metas das unidades.....</b>	<b>37</b>
2.2.3.3.1.2 <b>Segunda fase: Identificação dos pacotes de decisão.....</b>	<b>38</b>
2.2.3.3.1.3 <b>Terceira fase: Definição da matriz de responsabilidade.....</b>	<b>40</b>
2.2.3.3.1.4 <b>Quarta fase: Elaboração dos pacotes de base zero (PBZ), núcleo de base zero (NBZ) e variável base zero (VBZ).....</b>	<b>42</b>
2.2.3.3.1.5 <b>Quinta fase: Priorização dos pacotes de decisão .....</b>	<b>44</b>
2.2.3.3.1.6 <b>Sexta fase: Aplicação dos recursos .....</b>	<b>47</b>
2.2.3.3.1.7 <b>Sétima fase: Acompanhamento do OBZ .....</b>	<b>47</b>
2.2.3.3.2 <i>Vantagens e desvantagens do OBZ.....</i>	<i>49</i>
<b>2.2.4 Condições para a implantação do orçamento .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.5 Processo orçamentário.....</b>	<b>52</b>
2.2.5.1 Construção de cenários.....	55
2.2.5.2 Premissas orçamentárias .....	57

<b>2.2.6 Estrutura básica do orçamento</b>	<b>60</b>
2.2.6.1 Orçamento operacional	62
2.2.6.1.1 Orçamento de vendas	63
2.2.6.1.2 Orçamento de produção ou fabricação	66
2.2.6.1.2.1 Orçamento dos custos de matéria-prima (MP)	67
2.2.6.1.2.2 Orçamento dos custos de mão de obra direta (MOD)	69
2.2.6.1.2.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF)	69
2.2.6.1.3 Orçamento de estoques	70
2.2.6.1.4 Orçamento das despesas de vendas e administrativas	72
2.2.6.2 Orçamento de investimentos e financiamentos	73
2.2.6.2.1 Orçamento de investimentos	74
2.2.6.2.2 Orçamento de financiamentos	75
2.2.6.2.3 Orçamento de despesas e receitas financeiras	75
2.2.6.3 Projeção dos demonstrativos contábeis	76
2.2.6.3.1 Projeção da demonstração do fluxo de caixa ou orçamento de caixa	77
2.2.6.3.2 Projeção da demonstração de resultado	78
2.2.6.3.3 Projeção do balanço patrimonial	79
<b>2.2.7 Controle orçamentário</b>	<b>80</b>
2.2.7.1 Responsabilidade pelo controle orçamentário	80
2.2.7.2 Relatórios de controle orçamentário	81
2.2.7.2.1 Análise das variações	82
2.2.7.2.1.1 Análise vertical (AV)	83
2.2.7.2.1.2 Análise horizontal (AH)	84
2.2.7.2.1.3 Análise de liquidez	84
2.2.7.2.1.4 Análise de endividamento	86
2.2.7.2.1.5 Análise da atividade	87
2.2.7.2.1.6 Análise de rentabilidade e de lucratividade	88
2.2.7.2.2 Gerenciamento matricial de despesas (GMD)	89
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>91</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	91
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	92
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>94</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	94
4.1.1 Empresa de pequeno porte	95

<b>4.1.2 Setor químico .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>97</b>
<b>4.3 ORÇAMENTO PROJETADO .....</b>	<b>97</b>
<b>4.3.1 Cenários.....</b>	<b>98</b>
<b>4.3.2 Premissas de vendas.....</b>	<b>99</b>
<b>4.3.3 Premissas de produção .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.4 Premissas de estoque.....</b>	<b>103</b>
<b>4.3.5 Premissas de investimentos e financiamentos .....</b>	<b>103</b>
<b>4.3.6 Premissas de despesas (comerciais, administrativas e financeiras) e receitas financeiras.....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.7 Projeção do Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).....</b>	<b>107</b>
<b>4.3.8 Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) .....</b>	<b>110</b>
<b>4.3.9 Projeção do Balanço Patrimonial .....</b>	<b>113</b>
<b>4.3.10 Análise do orçamento projetado.....</b>	<b>116</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será definido o tema e problema da pesquisa, que tem como intuito elaborar um sistema orçamentário com base na metodologia de base zero para uma empresa de pequeno porte. Serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como sua justificativa, a qual explica os motivos da escolha do tema deste estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial atual é caracterizado pela competitividade acirrada e por constantes mudanças no cenário econômico, político, social e cultural, os quais requerem das organizações, frequentes adaptações ao seu meio de atuação e a sua estrutura gerencial. Esses fatores, por sua vez, aumentam o nível de complexidade do negócio, passando a exigir das empresas, um número cada vez maior de informações para controle, desde o processo produtivo até a tomada de decisão.

Em meio a esse contexto, é fundamental a aplicação de ferramentas gerenciais eficazes e inovadoras de modo a garantir a sustentabilidade do negócio e a sua continuidade ao longo dos tempos. Essas ferramentas advêm da contabilidade gerencial, que por sua vez, é o ramo da contabilidade responsável pela unificação e compreensão de todas as informações que envolvem a estrutura da empresa, no sentido de fornecer subsídios, em tempo hábil, para controle e direcionamento organizacional.

Neste sentido, dois instrumentos gerenciais são imprescindíveis para as organizações que desejam alcançar suas metas e otimizar seus resultados: o planejamento e o orçamento empresarial. O planejamento é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos, e o orçamento, é a quantificação monetária destes objetivos, buscando a melhor relação entre receitas e despesas para atender às necessidades da empresa em um determinado período.

Diante desse panorama, o sistema orçamentário pode ser elaborado sob a ótica do orçamento de base zero (OBZ), a qual não leva em consideração dados passados para a mensuração dos gastos empresariais, partindo do princípio de que

eles nunca existiram na organização, ou seja, partindo-se do zero. Essa metodologia permite a elaboração de um orçamento cada vez mais eficiente e por consequência, mais seguro. Essa afirmação é baseada no fato de que todos os seus custos e despesas têm de, obrigatoriamente, ser analisados, revisados e justificados, a fim de verificar o que realmente deve ser consumido pela organização, e não simplesmente conceber um acréscimo sobre a média de gastos do período anterior.

Ao aprofundar o conhecimento referente ao orçamento, é perceptível a necessidade das empresas por informações gerenciais. Independentemente do seu porte, é fundamental que ela procure um gerenciamento eficiente a fim de avaliar continuamente suas informações. Deste modo, utilizar o orçamento como propulsor da gestão de uma empresa de pequeno porte, concede a mesma um diferencial competitivo, em um momento que estratégia, execução e gestão devem caminhar alinhadas na busca pela excelência do negócio.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento que balizará a pesquisa: De que forma o desenvolvimento de uma estrutura orçamentária sob a ótica da metodologia de base zero, contribui no gerenciamento de uma empresa de pequeno porte do ramo químico?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma estrutura orçamentária com base na metodologia de base zero enfatizando a gestão dos gastos empresariais de uma empresa de pequeno porte, do ramo químico, situada na região sul catarinense.

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- fundamentar teoricamente os aspectos pertinentes ao orçamento e seus conceitos adjacentes;
- analisar os planos organizacionais para a determinação dos balizadores do orçamento;
- desenvolver as premissas e elaborar os cenários para a estruturação do sistema orçamentário;
- construir as previsões orçamentárias para o ano de 20x1 e;



- adotar a metodologia de base zero para estruturação dos pacotes de gastos empresariais e mensuração dos resultados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A competitividade no ambiente empresarial é uma ameaça constante às organizações, visto que, permanecerão e progredirão no mercado, apenas as que apresentarem competência gerencial para atuar em meio a uma economia instável. Diante disso, empresas que desejam atingir os seus objetivos estratégicos, podem contar com o auxílio de ferramentas de gestão que viabilizem o sucesso e a perenidade do negócio.

Dentre as principais ferramentas que determinam a capacidade de sobrevivência de uma organização, destacam-se o planejamento e o orçamento. O alinhamento entre esses dois instrumentos valoriza substancialmente o poder competitivo da empresa, de modo que, ao delinear antecipadamente a entidade como um todo, permite-se maior coordenação e controle das operações.

Seguindo esta linha de pensamento, o orçamento empresarial justifica-se como a base que propõe alternativas para assegurar o alcance dos objetivos traçados pela organização, direcionando-a em meio aos cenários em que está inserida. Esta ferramenta ao ser utilizada sob a ótica da metodologia de base zero para a mensuração dos gastos empresariais é de grande valia, pelo fato de desconsiderar dados passados para a previsão de gastos futuros. Isto é importante à medida que as empresas forem solucionando os excessos com custos e despesas, deixando de ser, obrigatoriamente maior no ano posterior para serem reavaliados os reais gastos.

Em meio a esse contexto, o tema deste estudo reveste-se de grande importância para as organizações, seus gestores, colaboradores e para finalidades de teor científico, fundamentalmente na atualidade, onde as ferramentas gerenciais são relevantes para a excelência da organização.

Neste sentido a opção por esse tema se deve ao fato de a metodologia de base zero em meio ao orçamento empresarial, ser pouco explorada e difundida em meio às organizações, propondo desta forma, a estruturação dessa ferramenta para a empresa objeto deste estudo, o qual contribuirá também, para as demais empresas que buscam elevar seu desempenho através de instrumentos gerenciais

eficazes e inovadores.

Assim, este estudo torna-se relevante ao contribuir com a economia e o desenvolvimento social, tais como, progresso das regiões que a envolvem, permanência e criação de novos modelos de trabalho, arrecadação aos governos municipais, estaduais e federais, e todas as outras formas de desenvolvimento social que as entidades privadas promovem. Essa ferramenta contribui também, com a ciência contábil, através do embasamento teórico da visão dos diversos autores da área gerencial, em evidenciar o orçamento como instrumento decisivo ao processo decisório das empresas, contribuindo para a manutenção e prosperidade empresarial.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a base teórica que envolve o tema pesquisado, abordando inicialmente, os aspectos que compõem o sistema orçamentário em uma organização. Posteriormente, destacam-se, os elementos fundamentais para a elaboração de uma estrutura orçamentária embasada na metodologia de base zero.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é um importante instrumento gerencial que possibilita os gestores compreenderem a atual situação da empresa e, através deste, determinar diretrizes a serem executadas, a fim, de alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Certo (2003, p. 103) afirma que o “planejamento é uma atividade gerencial fundamental independentemente do tipo de organização que esteja sendo gerenciado”. Por sua vez, Chiavenato (2002) complementa que as organizações não trabalham baseadas em improviso e nem funcionam por acaso. Elas necessitam de planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando trabalham em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos.

“Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o é alimentar-se para o ser humano” (FREZATTI, 2009, p. 14). Esta analogia representa o quão importante é o planejamento para uma empresa, e a sua não utilização significa no enfraquecimento da mesma.

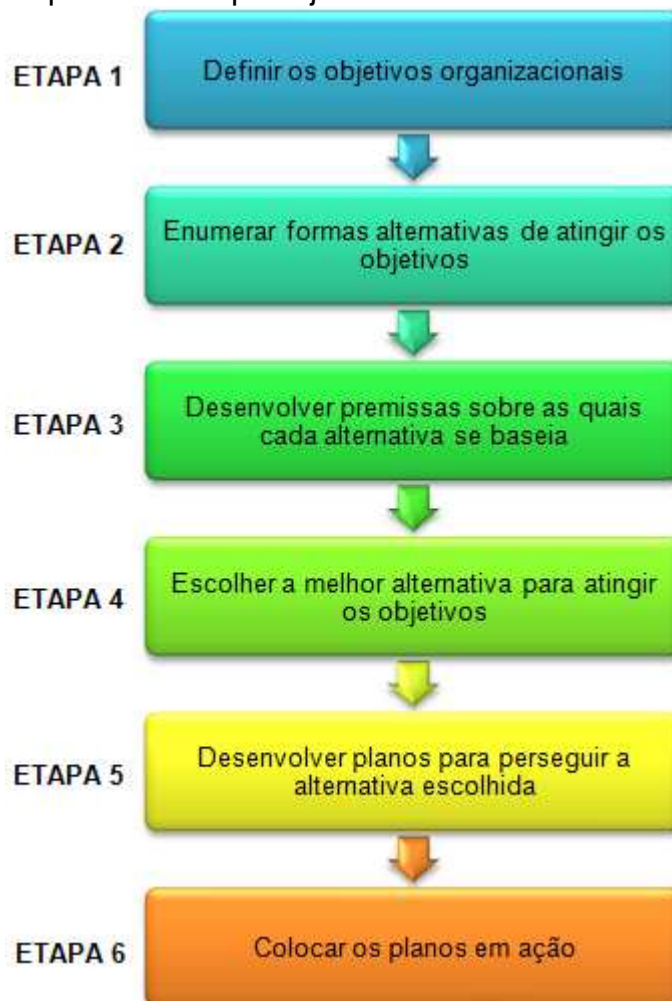
Para Hoji (2010) o planejamento consiste, em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de um cenário preestabelecido, estimando os recursos a serem utilizados e definindo as atribuições de responsabilidades para atingir os objetivos fixados pela administração.

Esta definição é seguida por Certo (2003, p. 103) ao dizer que “o planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”. Em outras palavras, é o desenvolvimento de planos de ações destinados a atingir os objetivos da empresa que foram estabelecidos de comum acordo por meio de análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas, conclui Certo (2003).

Sob a ótica de Oliveira (2004), o planejamento é definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam condições viáveis para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, tomadas com base nos objetivos estabelecidos pela organização que posteriormente, facilitarão a tomada de decisão de modo mais rápido e eficiente. Dentro deste contexto, o autor afirma que as incertezas envolvidas no processo decisório tendem a reduzir e, por outro lado, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.

Em virtude dos conceitos mencionados, Certo (2003) estabelece seis etapas sequenciais do processo do planejamento. Estas etapas são demonstradas na Figura 1.

Figura 1 – Etapas do processo do planejamento



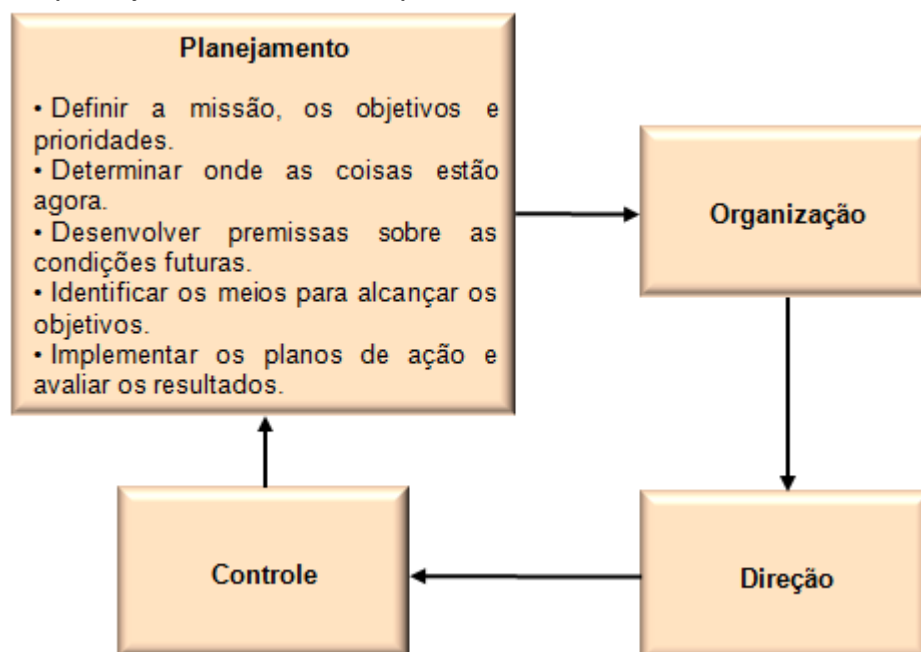
Fonte: Certo (2003, p. 106)

Chiavenato (2002) explica que os objetivos são os resultados específicos

ou metas que a empresa deseja atingir, já um plano é a colocação ordenada de tudo o que for necessário para atingir os objetivos, identificando os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem realizadas e os tempos a serem seguidos.

Logo, Certo (2003) e Hoji (2010) definem o planejamento como a função gerencial básica da administração que antecede as outras funções administrativas (organização, direção e controle), como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – O planejamento dentro do processo administrativo



Fonte: Chiavenato (2002, p. 210)

Peleias (2002) destaca que o planejamento é a etapa inicial do processo administrativo e tem como propósito, garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, aperfeiçoar os resultados de suas áreas, aumentar a possibilidade de atingir os objetivos estabelecidos e manter o controle gerencial da empresa.

Os estágios do processo administrativo após o planejamento são detalhados por Chiavenato (2002):

- a organização, na qual representa o destino dos recursos para executar as tarefas essenciais;
- a direção, que guia os esforços no sentido de assegurar elevados níveis de desempenho e de cumprimento de objetivos e,

- o controle, que monitora e acompanha a execução das tarefas e se necessário, aplica uma ação corretiva.

Fica evidenciado que o planejamento envolve a organização como um todo, e desta maneira, faz-se necessário o tratamento diferenciado em três níveis organizacionais.

### 2.1.1 Tipos de planejamento

O planejamento pode ser classificado em três níveis: estratégico, tático e operacional, sendo que, em cada um desses níveis organizacionais, ele apresenta características diferentes entre si (HOJI, 2010), conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – O planejamento nos três níveis organizacionais

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 225)

O nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico englobando a organização como um todo, o nível intermediário prepara o planejamento tático e envolve cada unidade organizacional e, o nível operacional, ordena detalhadamente o planejamento operacional e aborda cada operação em separado, relata Chiavenato (2002).

Oliveira (2004) acrescenta que o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo (cinco anos ou mais), o tático associa-se aos objetivos de médio prazo (um a dois anos) e o operacional com os objetivos de curto prazo (um ano ou menos), devendo, conforme Chiavenato (2002), ser objetivos específicos no curto prazo e mais abertos no longo.

Outra característica básica em relação aos diferentes tipos de planejamento é evidenciada por Fernandes e Berton (2005) por meio da Figura 4. Os autores comparam os tipos de planejamento aos níveis de decisões e, quanto maior a proximidade com o topo da pirâmide organizacional, maior será o nível de responsabilidade e de complexidade da decisão a ser tomada.

Figura 4 – Níveis de decisão



Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 9)

Em geral, as características de cada tipo de planejamento serão detalhadas nos tópicos a seguir.

#### 2.1.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico caracteriza-se por ser um planejamento de longo prazo e por impactar na organização como um todo (CERTO, 2003), atuando tanto na formulação de objetivos, quanto na seleção de estratégias a serem seguidas para o cumprimento desses objetivos (OLIVEIRA, 2007).

Fernandes e Berton (2005, p. 7) explicam que “o uso comum da palavra estratégia está associado às grandes decisões tomadas em uma empresa, normalmente pelo grupo diretivo – o presidente e seus diretores”. Essa alta administração procura se antecipar a fatores externos e internos que envolvam a empresa e, diante destes fatos, tomar decisões estratégicas de alta complexidade e de difícil reversibilidade por envolver grande volume de recursos (HOJI, 2010).

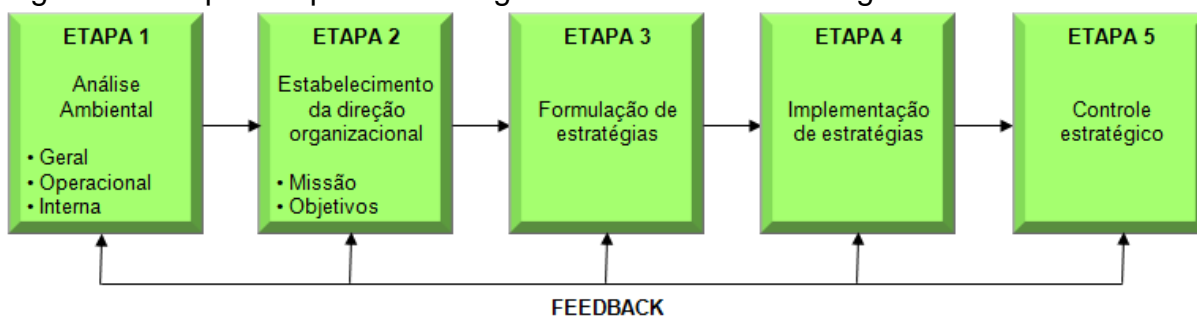
Segundo Fischmann e Almeida (1995 apud FREZATTI, 2009, p. 24),

a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Em outras palavras, Chiavenato (2002) e Lunkes (2007) descrevem que o planejamento estratégico procura responder a questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz, e desta forma, decidir para onde a empresa vai, avaliando o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolvendo estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

Diante dos conceitos mencionados, Certo (2003) estabelece cinco etapas que resumem o processo do planejamento estratégico demonstrado pela Figura 5.

Figura 5 – Etapas do processo de gerenciamento de estratégias



Fonte: Certo (2003, p. 151)

Estas etapas do planejamento estratégico atuam como base de um plano que direcionará as ações organizacionais por um prazo de três a cinco anos, sendo complementadas pelos planejamentos tático e operacional.

#### 2.1.1.2 Planejamento tático

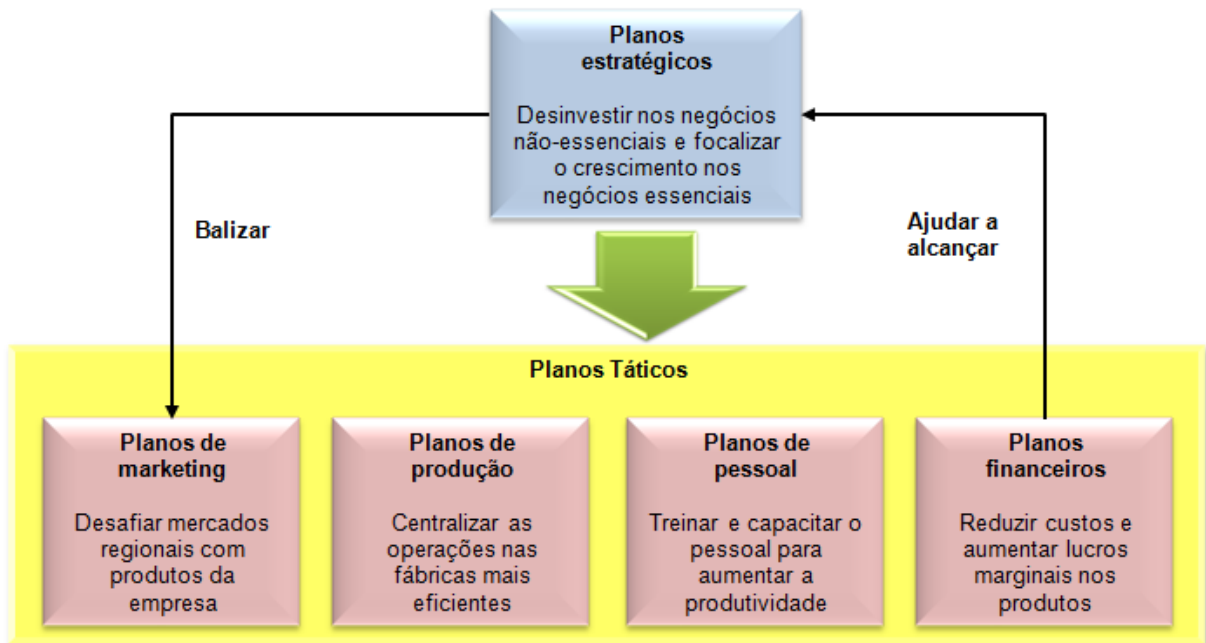
O planejamento tático caracteriza-se por ser um planejamento de médio prazo e tem por objetivo aprimorar determinada área da empresa e não ela como um todo, atuando, neste sentido, com o desdobramento dos objetivos, estratégias e políticas que foram estabelecidos no planejamento estratégico, afirmam Chiavenato (2002) e Oliveira (2004).

Fernandes e Berton (2005) acrescentam que as decisões táticas acontecem no nível gerencial e consistem em decisões que operacionalizam as decisões estratégicas decididas pela alta administração da empresa.



Assim, o gerente utiliza o planejamento tático para delinear o que as áreas da organização devem fazer para que a mesma obtenha sucesso no decorrer do período. Esses planos, geralmente são desenvolvidos para as áreas de marketing, produção, pessoal e finanças (CHIAVENATO, 2002), conforme o exemplo da Figura 6.

Figura 6 – Como os planos estratégicos e táticos se ajudam mutuamente



Fonte: Chiavenato (2002, p. 229)

Apesar das diferenças entre o planejamento tático e estratégico, Certo (2003) menciona que eles estão inteiramente relacionados, de tal forma, que o primeiro deve se concentrar em executar da melhor maneira suas atividades de médio prazo para ajudar a organização a atingir os objetivos de longo prazo que são estabelecidos no planejamento estratégico.

Diante deste contexto, constata-se que o planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos, enquanto estes se desdobram em planos operacionais para que os resultados e objetivos fixados pela empresa sejam concretizados.

#### 2.1.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional caracteriza-se por ser de curto prazo (um ano

ou menos) e por envolver decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade, afirma Hoji (2010). Fernandes e Berton (2005) destacam que as decisões operacionais são cotidianas e, sua extensão afeta uma área ou setor específico da empresa, representando assim, a consolidação das decisões estratégicas e táticas.

Para Lunkes (2007) este tipo de planejamento, tem por finalidade detalhar as operações, indicando como elas devem ser administradas no dia-a-dia. “Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional” (CHIAVENATO, 2002, p. 231).

Hoji (2010) e Chiavenato (2002) consideram que o planejamento operacional está voltado para a maximização de resultados, ou seja, os recursos da empresa que foram aplicados em operações devem ser elevados ao máximo em determinado período.

Desta forma, Lunkes (2007) conclui que os planejamentos, estratégico, tático e operacional são formalizados por meio da integração com o orçamento, por exemplo, e, este permitirá a execução e o controle das estratégias e operações para determinado período.

## 2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

### 2.2.1 Histórico

A utilização do orçamento, no contexto empresarial, é fundamental para o processo de tomada de decisão. Porém, vale ressaltar que o hábito de orçar não é algo considerado novo, pois desde o início da humanidade já existe esta necessidade.

Segundo Lunkes (2007, p. 24),

a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro.

Passarelli e Bomfim (2004) destacam que no século XX, as técnicas do planejamento orçamentário eram utilizadas na administração pública de muitos

países, as quais passaram a ser observadas por modernos empresários da área privada e aos poucos foram dominando o contexto privado.

Lunkes (2007) acrescenta que o orçamento empresarial foi utilizado primeiramente pela instituição privada Du Pont, em 1919 nos Estados Unidos, como instrumento de planejamento e controle das operações empresariais. Entretanto, Passarelli e Bomfim (2004) destacam que para alguns especialistas, o início da era de real difusão do orçamento entre as empresas privadas, aconteceu no ano de 1923.

Segundo os autores, Passarelli e Bomfim (2004), a aplicação inicial da técnica de orçamento limitava apenas a previsão de despesas. Porém, este restrito objetivo, foi rapidamente expandido para uma ideia de ferramenta gerencial que visava aumentar a produtividade e a lucratividade utilizando todos os recursos da empresa.

No Brasil, o auge do orçamento empresarial foi a partir de 1970, quando as empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades. Esta aceitação é decorrente da divulgação do orçamento empresarial pelo mundo por parte de alguns escritores como Welsch, Gordon e Hilton, os quais contemplam grandes obras sobre o assunto, afirma Zdanowicz (1983 apud LUNKES, 2007).

Diante destes fatos, é possível observar que desde os séculos passados, o uso do planejamento orçamentário fez-se necessário para o gerenciamento das empresas, continuando até os dias de hoje.

### **2.2.2 Conceitos, objetivos e características**

Nos últimos anos, devido à globalização e ao crescimento das tecnologias, a maneira de gerenciar uma empresa pode interferir significativamente no seu resultado. Por isso, estão sendo cada vez mais utilizadas práticas e técnicas de gerenciamento que proporcionam segurança e agilidade na tomada de decisão.

Hoji (2010, p. 402) destaca que “no mundo globalizado, sem um sistema de informações gerenciais ágil, que produza informações confiáveis, uma empresa perde competitividade”. Neste sentido, o orçamento atua como um importante instrumento gerencial, capaz de gerar informações confiáveis, que vem sendo utilizado por empresas que estão se dedicando em aprimorar suas técnicas de gestão seguindo conceitos e padrões de qualidade.

Inicialmente, Padoveze (2009, p. 501) afirma que “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”. Cardoso, Mário e Aquino (2007), acrescentam que a característica fundamental do orçamento, é a transformação dos objetivos traçados no planejamento em projeções e números com um prazo específico determinado.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Sá e Moraes (2005, p. 20) reforçam ao dizer que “o orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros.” Logo, para exemplificar a relação existente entre o orçamento e o planejamento estratégico, apresenta-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Planejamento e Controle Orçamentário

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 105)

Através deste quadro, verifica-se que o planejamento é a etapa em que se define o futuro desejado pela empresa e os meios para alcançá-lo, enquanto o orçamento é a quantificação monetária destes objetivos estratégicos, atuando como instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho da organização.

Marques (2010) e Lunkes (2007) complementam que o orçamento é etapa do planejamento estratégico em que se determinam as ações estabelecidas pela organização, buscando a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa em um determinado período.

Logo, Padoveze (2012) acrescenta que os principais objetivos do orçamento estão presentes no planejamento estratégico, o qual estabelece as diretrizes para os planejamentos tático e operacional. Após a execução dessas operações, são confrontados os dados orçados com os dados reais, permitindo o controle e o redirecionamento ao planejamento estratégico, conforme é demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – O orçamento no processo de gestão



Fonte: Padoveze (2012, p. 264)

Para Frezatti (2009) o orçamento é o plano financeiro que programa a estratégia da empresa para um período definido, além de, identificar as prioridades e a direção da empresa, proporcionando condições de avaliação do desempenho da organização como um todo, de suas áreas internas e dos gestores envolvidos em todo o processo.

Padoveze (2009, p. 505) ressalta que “o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”, que tem por objetivo, identificar as oportunidades de aumentar as receitas, reduzindo os gastos, apresentar informações relevantes que auxiliarão no processo decisório e, projetar gastos e investimentos (MARQUES, 2010).

Hoji (2010), Marques (2010), Padoveze (2009), e Tung (1994), complementam as concepções anteriores ao afirmarem que o orçamento é um conjunto de planos e políticas que formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os monitoramentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Esta definição é compactuada por Welsch (1973 apud LUNKES, 2007),

ao dizer que o orçamento, pode ser apontado como um plano administrativo que engloba todas as fases das operações para um período futuro definido, sendo a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo.

Desta forma, Warren, Reeve e Fess (2001) salientam que a utilização do orçamento, pode ajudar no processo de gerenciamento durante o exercício, reduzindo ou até mesmo evitando resultados negativos. Isto porque o orçamento envolve:

- o estabelecimento de metas;
- a execução de planos para atingir suas metas e;
- a comparação periódica dos resultados efetivos com as metas.

Em resumo, Brookson (2000 apud LUNKES, 2007) estabelece seis objetivos principais do orçamento, constituídos pelo planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação, apresentados de forma sistemática no Quadro 2.

Quadro 2 – Os seis objetivos principais do orçamento

<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
<b>COORDENAÇÃO</b>	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
<b>CONTROLE</b>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<b>AVALIAÇÃO</b>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Brookson (2000 apud LUNKES, 2007, p. 29)

Comprova-se, através deste quadro, que o orçamento é essencial para o planejamento e o controle da empresa. Eles auxiliam na coordenação das ações dos gestores das diferentes áreas, estabelecendo o engajamento por parte de todos os envolvidos com os objetivos da empresa e concedendo autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecer metas claras de receitas (BROOKSON, 2000 apud LUNKES, 2007).

Não há, portanto, uma única maneira de estruturar, avaliar e controlar o

orçamento, conclui Padoveze (2009) e, por isso, existem diferentes tipos de orçamentos que dão fundamento ao processo de execução do mesmo, ficando a critério da empresa, a escolha da melhor metodologia que se enquadra na sua cultura e necessidade gerencial.

### **2.2.3 Tipos de orçamento**

Existem inúmeros tipos e metodologias de orçamento, os quais apresentam características diferentes entre si. Estas particularidades referem-se à maneira de estruturação do orçamento e, conseqüentemente ao processo de avaliação e controle dos resultados.

Segundo Lunkes (2007, p. 39) “a definição, os objetivos e as características básicas são os mesmos para todos os processos orçamentários. No entanto, alguns aspectos e procedimentos são únicos e específicos de cada processo”. Fernandes (2005) ressalta que o projeto orçamentário possui tratamento diferenciado de acordo com a necessidade de cada empresa, onde suas previsões atendem a períodos e controles diferentes.

Neste sentido, Fernandes (2005) e Lunkes (2007) consideram como melhor alternativa para a organização, buscar o tipo de orçamento que corresponda as suas necessidades, verificando qual a tipologia que melhor se enquadra em seu processo operacional e administrativo.

Assim, em virtude da sua importância, conceituam-se os três principais tipos de orçamentos, estático, flexível e de base zero, comumente utilizado pelas empresas. No entanto, o orçamento de base zero obterá maior destaque em relação aos outros, em virtude de ser o principal assunto deste trabalho, bem como, a sua utilização no processo de elaboração do estudo de caso.

#### **2.2.3.1 Orçamento estático**

O orçamento estático é considerado pelos autores da área gerencial, a metodologia orçamentária mais utilizada pelas empresas e, recebe esta classificação, mediante a proibição, por parte da alta administração, em realizar alterações nas peças orçamentárias ao longo do período (PADOVEZE, 2009).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) adotam a mesma ótica que Warren,

Reeve e Fess (2001), ao relatarem o orçamento estático, como o tipo de orçamento que elabora e mantém os valores previstos no orçamento projetado, independente de ocorrerem mudanças ambientais ou estratégicas. Por isso, afirma-se que uma vez que este orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que sua atividade mude.

“Caso a empresa, durante o período, considere que tais volumes não serão atingidos, parcela significativa das peças orçamentárias tende a perder valor” (PADOVEZE, 2009, p. 510). Isto acontece, porque uma peça orçamentária fornece subsídios às outras, e, conseqüentemente estas variações, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), reduzem a qualidade da informação para controle e acompanhamento do desempenho dos resultados da empresa.

No entanto, apesar da estaticidade como ponto crítico deste orçamento, Padoveze (2003) ressalta que ele é muito utilizado pelas empresas em geral, principalmente por aquelas organizações que operam em vários países. O principal motivo dessa utilização é a necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades espalhadas pelo mundo em apenas um, chamado de orçamento mestre.

À vista disso, o orçamento mestre ou consolidado é fundamental para que a empresa obtenha uma visão geral de seus negócios e dos resultados econômicos esperados para o próximo período, a fim de obter a aprovação da diretoria máxima, esclarece Padoveze (2009).

Desta forma, o orçamento estático, é de grande valia para as empresas que tem a necessidade de consolidar seu orçamento em apenas um, porém, vale ressaltar que caso este orçamento não corresponda às necessidades da organização, o sistema orçamentário dispõe de outras metodologias mais adaptáveis à gestão da empresa, como é o caso do orçamento flexível, conceituado a seguir.

#### 2.2.3.2 Orçamento flexível

Uma empresa, ao elaborar as estimativas para determinado período, deve estar ciente de que suas projeções podem ser diferentes do resultado real alcançado. Isto ocorre, devido às variações do mercado que nem sempre são possíveis de diagnosticar e que através do orçamento flexível, poderão ser ajustadas.



“Basicamente, o orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades” (PADOVEZE, 2009, p. 511), ou então, conforme Warren, Reeve e Fess (2001, p. 184) “pode-se pensar num orçamento flexível como uma série de orçamentos estáticos para diferentes níveis de atividades”.

Durante a elaboração do orçamento flexível, três passos devem ser seguidos pela empresa, segundo Warren, Reeve e Fess (2001):

- primeiro: identificar os níveis relevantes das atividades, ou seja, definir as variáveis que poderão ser utilizadas na mensuração do volume de atividades, tais como: horas-máquina ou horas de mão de obra direta;
- segundo: identificar os componentes fixos e variáveis dos custos a serem orçados e;
- terceiro: preparar o orçamento para cada nível de atividade multiplicando o custo variável por unidade pelo nível de atividade e depois adicionar o custo fixo mensal.

As questões relacionadas a custos são determinadas por Fernandes (2005), como fatores relevantes à adoção do orçamento flexível. Segundo o autor, é necessário um profundo conhecimento dos padrões de comportamento dos custos fixos e variáveis, bem como dos custos diretos e indiretos.

Horngren (1965 apud LUNKES, 2007, p. 110) explica que “através dos anos, esses custos tornaram-se representativos, e muitas vezes superiores aos custos com matéria-prima e mão-de-obra direta”. Em virtude disso, Padoveze (2009) diz que a distinção dos custos variáveis e fixos, é a base para a elaboração do orçamento flexível, onde o primeiro segue o volume de atividade, enquanto o segundo obtém o tratamento tradicional do orçamento estático.

Seguindo a linha de raciocínio dos autores anteriores, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) ao lado de Passarelli e Bomfim (2004), ressaltam que o orçamento flexível é o orçamento ajustado pelas mudanças nos volumes de produção e de vendas e, estas alterações baseiam-se em condições reais ou revisadas de como as receitas e despesas deverão se comportar em determinado nível de atividade.

Outro ponto importante observado por Lunkes (2007) neste tipo de orçamento é a possibilidade de identificar as origens e causas das variações entre os resultados reais alcançados em relação ao planejado, de forma tal, a auxiliar os gestores a obterem uma visão aprofundada do negócio, no intuito de que os

mesmos desempenhem papel fundamental no planejamento e no controle dos resultados da empresa.

Neste sentido, a flexibilização orçamentária aumenta a responsabilidade de todos sobre a decisão de mudanças no orçamento, devendo a empresa, estar preparada para considerar possíveis modificações quando ocorrerem variações no orçamento.

Vale ressaltar, que os orçamentos flexíveis e estáticos, iniciam suas projeções, com base no orçamento do último ano e são atualizados com resultados atuais e mudanças esperadas para o ano seguinte (WARREN; REEVE; FESS, 2001). Entretanto, a entidade pode optar também, por uma metodologia que não leva em consideração dados passados e que projeta seus recursos como se eles estivessem começando do zero (LUNKES, 2007).

#### 2.2.3.3 Orçamento de base zero (OBZ)

O orçamento de base zero (OBZ) parte do pressuposto de que a empresa esteja iniciando suas atividades hoje, sem levar em consideração, dados de anos anteriores para a elaboração das suas estimativas orçamentárias. É utilizado também, quando se inicia uma empresa e a mesma não conta com uma base histórica de receitas e gastos.

Na maioria dos casos, de acordo com Lunkes (2007) e Passarelli e Bomfim (2004), os orçamentos são elaborados com base nos dados dos anos anteriores mais um adicional, como acontece nos orçamentos estático e flexível, por exemplo. No entanto, o orçamento de base zero rejeita esta visão tradicional, pois este tipo de metodologia não exige o exame detalhado das operações e das despesas, perpetuando ineficiências do passado e, gerando orçamentos cada vez maiores ao longo dos anos. Porém vale ressaltar que a metodologia de base zero pode ser combinada com o orçamento estático ou flexível, de acordo com as expectativas da empresa.

Já Atkinson *et al* (2000) são enfáticos ao declararem que o OBZ surgiu, em partes, para combater os confusos orçamentos incrementais, o qual, segundo os autores, requer pouco raciocínio e resultam na má alocação de recursos. Para especificar essas diferenças, o Quadro 3 apresenta as principais características entre a metodologia orçamentária tradicional e a de base zero.

Quadro 3 – Metodologia orçamentária tradicional e de base zero

<b>Orçamento Tradicional</b>	<b>Orçamento de Base Zero</b>
• preocupa-se com os meios, pessoal, material e equipamentos;	• preocupa-se com os resultados efetivos;
• dá pouca atenção aos programas e atividades existentes;	• exige avaliação e justificação dos programas existentes e dos novos em igualdade de condições;
• estima os custos das atividades correntes;	• avalia atividades correntes e alternativas;
• exige menos informações;	• exige mais informações;
• decisão baseada em elementos da despesa (insumos);	• decisão baseada em resultados (produtos finais);
• menos envolvimento no processo orçamentário dos chefes dos níveis inferiores da hierarquia organizacional;	• exige mais envolvimento no processo orçamentário das chefias em todos os níveis;
• planejamento financeiro paralelo à elaboração orçamentária.	• exige planejamento antes da elaboração orçamentária.

Fonte: Moojen (1981)

Ao analisar as duas visões orçamentárias, percebe-se o maior envolvimento dos gestores dos níveis organizacionais no orçamento de base zero do que nos orçamentos tradicionais. A eles, gestores, são atribuídos responsabilidades e, uma delas, por exemplo, é a elaboração do orçamento para o seu setor, sem levar em consideração dados passados em suas projeções.

No OBZ, “é como se não houvesse experiência passada referente aos gastos indiretos. É como se tudo fosse começar a partir do período que se quer orçar” (PASSARELLI; BOMFIM, 2004, p. 249), de tal forma que a filosofia deste tipo de orçamento, segundo Padoveze (2009), caracteriza-se em romper com o passado, consistindo basicamente, em dizer que o orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências antigas.

Ao desconsiderar as informações do passado, Passarelli e Bomfim (2004) destacam que a base de apoio às projeções dos gastos indiretos, é a análise detalhada de cada atividade geradora desses gastos. Segundo os autores, esta é a área que mais preocupa a administração da empresa, pois os mesmos são os mais difíceis de controlar. Todavia, os gastos diretos, podem ser comprovados por estudo de engenharia, e encontram-se, geralmente, limitados aos volumes de produção ou níveis de operações da empresa.

Segundo Padoveze (2009), cada atividade da organização será analisada, não por causa de valores maiores ou menores, mas em razão ou não da sua necessidade de existência. Após concluir a existência da atividade, um estudo será realizado, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua

estruturação e manutenção da atividade, e quais seriam suas metas e objetivos.

Deste modo, a proposta do OBZ, de acordo com Padoveze (2009) está em rediscutir a empresa, todas as vezes que se elaborar o orçamento, questionando cada gasto, cada estrutura, no sentido de verificar a real necessidade de tal empenho. Por sua vez, Fernandes (2005, p. 21) menciona que “para cada período orçamentário, o ponto de partida de cada item orçado é zero”, exigindo dos gerentes que estimem as peças orçamentárias, como se as operações estivessem sendo formuladas pela primeira vez, ou seja, do zero (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Pyhrr (1981), assim como Passarelli e Bomfim (2004), consideram o OBZ como um processo funcional de planejamento e controle operacional, o qual, exige que o gestor de cada área da empresa justifique detalhadamente todas as dotações (verbas) solicitadas em seu orçamento, a partir da estaca zero, cabendo-lhe justificar por que deve gastar esse dinheiro.

Estas definições são seguidas por Lunkes (2007), ao dizer que os gestores ao justificar as apropriações dos recursos, devem levar em consideração o custo/benefício ou a análise evolutiva dos acontecimentos, de tal forma, que respondam as seguintes perguntas:

1. O que gastar?
2. Quanto gastar?
3. Como gastar?
4. Onde gastar?
5. Por que gastar?

“Os gastos no orçamento de base zero são realizados por meio de pacotes de decisão” (LUNKES, 2007, p. 88), em razão de que, o OBZ exige que todas as atividades e as operações sejam identificadas nestes pacotes, que serão avaliados e priorizados pela ordem de importância através de uma análise sistemática (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

Pyhrr (1981) salienta que esse pacote inclui análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências de não executar a atividade e benefícios. Os gestores, portanto, devem identificar diferentes maneiras de executar cada atividade, como por exemplo, comparar as operações centralizadas e às descentralizadas, ou então, avaliar a economia na terceirização e no esforço de gerenciamento das despesas.

De acordo com os conceitos mencionados, Passarelli e Bomfim (2004, p.

249) ressaltam que o OBZ, além de ser uma técnica de aperfeiçoamento do processo de elaboração de um orçamento convencional, é também,

uma ferramenta orientadora de decisões gerenciais, na medida em que, através dos “pacotes de decisão” nos quais se baseia e na priorização desses pacotes, ele oferece à gerência das empresas a oportunidade de decidir quanto à melhor alocação de seus recursos limitados, ajudando-a a obter respostas adequadas às questões básicas de “quanto” e “onde” gastar.

Neste sentido, Carvalho (2002 apud LUNKES, 2007, p. 87) sintetiza as principais características e objetivos do orçamento de base zero. São elas:

- analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
- focalizar objetivos e metas das unidades de negócio cujos recursos são consequência do caminho ou direção planejada;
- assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores-chaves do negócio;
- aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;
- desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas; e
- fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Em geral, Pyhrr (1981) finaliza, destacando que o OBZ concede à direção informações detalhadas relativas ao dinheiro para concretização dos fins desejados, chamando a atenção para os excessos e para a duplicidade de esforço entre os departamentos, concentrando-se nas quantias necessárias para os programas, sem se ater ao aumento ou diminuição em relação ao ano anterior. Além, de especificar prioridades dentro dos departamentos e verificar se cada atividade ou operação obteve o desempenho esperado.

#### *2.2.3.3.1 Fases de desenvolvimento do OBZ*

A elaboração e a implantação da metodologia orçamentária de base zero pela primeira vez em uma empresa podem transparecer uma tarefa complexa e inatingível. Este receio se dá, mediante ao desconhecimento desta metodologia por parte dos colaboradores envolvidos no processo (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002).

Diante disso, para facilitar o processo de desenvolvimento do OBZ nas empresas, Lunkes (2007), estabelece sete fases básicas, detalhadas nos próximos itens.

### **2.2.3.3.1.1 Primeira fase: Definição das estratégias, objetivos e metas das unidades**

O ponto inicial desta fase é a elaboração do planejamento estratégico, o qual estabelece programas, metas e objetivos, bem como define decisões básicas de políticas para a organização como um todo, conceitua inicialmente Pyhrr (1981).

Gomes e Amat (1996 apud LUNKES, 2007, p. 89) acrescentam que “a estratégia empresarial é o caminho para a empresa adequar-se às exigências do ambiente, por definir políticas que visam ao aproveitamento das oportunidades, de acordo com os recursos disponíveis”. Hoji (2010) ressalta que as políticas são consideradas guias de raciocínio que direcionam as tomadas de decisões e, são planejadas para garantir a coerência dos objetivos.

Lunkes (2007, p. 90) complementa que “a correta definição da estratégia e das metas está vinculada à capacidade de definir o foco do negócio”. Todavia, o autor frisa que é importante desempenhar uma ligação forte entre os planos estratégicos e o orçamento, ressaltando que o ponto de partida para o alcance das metas orçamentárias, é a definição dos objetivos, e posteriormente as ações a serem executadas para o cumprimento do mesmo.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), assim como, Lunkes (2007), salientam que o orçamento exige a fixação de metas para a unidade e para suas divisões. Logo, o setor de controladoria é o responsável por definir as metas para as unidades de negócio, e também por elaborar, um conjunto de medidas de desempenho a ser atingidos por elas, conforme demonstra o exemplo do Quadro 4.

Quadro 4 – Medidas da unidade (UDN)

<b>Medidas de desempenho</b>	<b>Metas</b>
Volume de Venda	1.000.000 produtos
Contas a Receber	R\$ 200.000,00
Cobertura - Quantidade de Clientes	6.000 clientes
<i>Market - Share</i> - Fatia de Mercado	45% do mercado
Concorrência - Conquista de Mercado	5% do mercado
Custo Total – OBZ	R\$ 800.000,00
Retorno sobre Investimento - ROI	20%

Fonte: Lunkes (2007, p. 90)

A controladoria ao estabelecer as metas para a unidade proporciona a

descentralização do processo orçamentário, de tal modo que as medidas da UDN sejam consideradas amplas e procuram avaliar a unidade como um todo (LUNKES, 2007).

Além das metas, consideradas medidas coletivas vistas no quadro 4, os gestores de cada unidade, de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), podem desempenhar metas individuais, já que lhes foram concedidos poder e autoridade para isso, deixando a alta administração encarregada apenas com questões estratégicas.

#### **2.2.3.3.1.2 Segunda fase: Identificação dos pacotes de decisão**

A segunda fase representa a identificação dos pacotes de decisão, e de acordo com Pyhrr (1981), envolve a análise e a descrição de cada atividade (atual e nova), em separado, em um ou mais pacotes de decisão.

Para Passarelli e Bomfim (2004), a composição de cada pacote de decisão inclui a descrição detalhada de uma determinada atividade e dos seus respectivos custos. Pyhrr (1981) prossegue dizendo que ele nada mais é, do que um documento (conforme exemplo do Quadro 5) que relata e particulariza uma atividade, possibilitando a administração avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram à obtenção de recursos limitados, bem como, auxiliar no processo de aprovação ou rejeição da mesma.

Quadro 5 – Pacote de decisão

Nome do Pacote Planejamento do Produto X (1 de 3)		Administrador John Doe		Posição 2									
<b>Definição do Programa e de Objetivos</b> Ter um nível mínimo de esforço de planejamento para 5 milhões de unidades do produto X. Manter prazos de produção e de expedição atualizados com duas semanas de antecedência (Prazos atuais de quatro semanas de antecedência). Fazer relatórios diários de nível de estoque de produtos acabados e relatórios de mercadorias em processamento de dois em dois dias (atualmente feitos todos os dias). Manter um sistema de inventário perpétuo (por computador) de matérias-primas para ter sempre uma quantidade necessária para duas semanas e uma encomenda da mesma quantidade. MELHORIAS Reduzir as horas-extras e o esforço administrativo devido ao sistema de inventário perpétuo. INCLUSIVE Substituir profissionais por escriturários.													
<b>Benefícios</b> Atividade necessária para a manutenção mínima da função de planejamento para entregar os produtos no prazo.		Índices de operações	1969	1970	1971								
		\$ M NBS/planejador	3,75	3,60	5,25								
		Estoque médio/ M NSB	10%	12%	12%								
		Custo do pacote/ NSB	0,30%	0,33%	0,21%								
		Custo do pacote/ GPM	0,90%	1,1%	0,75%								
<b>Alternativas e Consequências</b> - A eliminação de planejadores forçaria os capatazes da linha a fazer seu próprio planejamento (custo incremental zero para os capatazes); mas os excessos de estoque, lotes de produção ineficientes e os atrasos das expedições provocariam perdas excessivas de vendas. - Juntar o planejamento da produção dos departamentos X, T e Z. - Pacote 2 e 3 (\$15000): somar o planejador de longo prazo. - Pacote 3 e 3 (\$15000): somar o analista de pesquisa operacional.													
Recursos		1969		1970			1971				△70-71		
Despesa/ Pessoa		Total	1T	2T	3T	4T	Total	1T	2T	3T	4T	Total	Total
Bruto		45	13	16	16	15	60	11	11	12	11	45	15
Líquido		45	13	16	16	15	60	11	11	12	11	45	15
Não-isentos		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	(1)
Isentos		3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2
CC 205		Organização Planejamento DTL			Divisão Circuitos		Preparado por			Data			

Fonte: Pyhrr (1981, p. 11)

Em geral, como pôde ser observado no exemplo acima, um pacote de decisão identifica uma atividade, uma função ou uma operação em separado, para que a administração avalie e compare com outras atividades. Esta identificação, conforme Lunkes (2007), Pyhrr (1981), bem como Passarelli e Bomfim (2004), inclui:

- breve descrição da atividade;
- finalidade (metas e objetivos);
- consequências da não execução da atividade;
- gastos e benefícios da atividade;
- medidas de desempenho;
- atividades alternativas.

As informações contidas em cada pacote devem representar para a administração, segundo Pyhrr (1981), todas as informações necessárias para que ela desempenhe, da melhor maneira, a sua avaliação. Para isso, o autor acrescenta que, os gerentes devem levar em consideração, dois aspectos fundamentais ao



preparar o pacote de decisão:

1. indicar diferentes maneiras de se desempenhar a mesma atividade: este passo envolve a análise para a escolha da melhor alternativa e as outras são deixadas de lado. Pyhrr (1981, p. 6) complementa que,

- Se for escolhida uma alternativa para a maneira atual de se trabalhar, a forma recomendada deverá aparecer no pacote de decisão e a forma atual deverá ser mostrada como alternativa.
- Só se prepara um pacote de decisão. Este mostra a maneira recomendada de se desempenhar a função e identifica as maneiras alternativas consideradas, dando uma breve explicação de por que elas não foram escolhidas.

2. avaliar os diferentes níveis de esforço para o desempenho da atividade: este passo, de acordo com Passarelli e Bomfim (2004), define as diferentes alocações de recursos aceitas pelo exercício de uma determinada atividade que, poderia, ser executada com um número menor ou maior de pessoas ou de equipamentos, por exemplo, determinando assim, gastos menores ou maiores. Os autores acrescentam ainda que,

a identificação de diferentes níveis de esforço e custo tem a finalidade principal de propiciar aos diretores, gerentes e supervisores, a oportunidade de no caso de extrema limitação de recursos, escolher um nível de esforço menos dispendioso, em lugar de, simplesmente, descartar a atividade proposta, substituindo-a por uma alternativa mais barata, mas de menor interesse para a empresa (PASSARELLI; BOMFIM, 2004, p. 251).

Para finalizar, Pyhrr (1981) salienta que as atividades para as quais devem ser preparados os pacotes de decisão, incluindo as informações necessárias para a avaliação pela administração, variam de empresa para empresa. Cada uma decide por si, o que tem relevância e o que é viável, de tal forma a identificar os administradores que estarão envolvidos no preparo dos pacotes de decisão e determinar os níveis organizacionais a serem atingidos pelo processo de priorização.

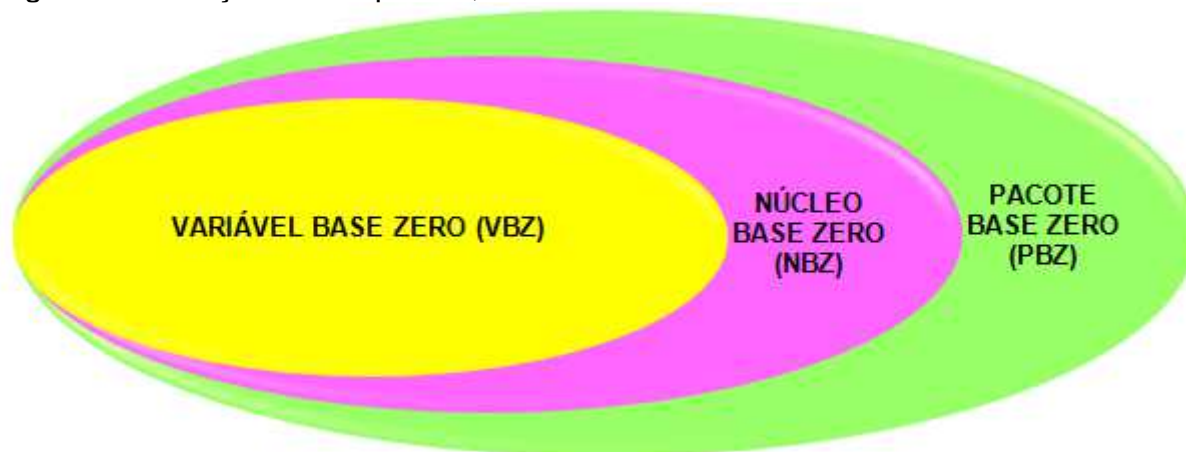
#### **2.2.3.3.1.3 Terceira fase: Definição da matriz de responsabilidade**

A terceira fase caracteriza-se pela definição da matriz de responsabilidade de cada pacote de decisão e de cada conta VBZ e NBZ (LUNKES, 2007).

Inicialmente, Lunkes (2007, p. 88) explica que “o OBZ pode ser dividido em pacote de base zero (PBZ), núcleo de base zero (NBZ) e variável de base zero (VBZ)”. O primeiro, de acordo com Pyhrr (1981) é um documento que descreve uma atividade específica, de tal modo, que o gestor avalie e priorize tal atividade em

relação a outras, bem como, aprová-la ou rejeitá-la. Já a VBZ, conforme Lunkes (2007, p. 88) “é a menor unidade de acumulação dos gastos, como a conta contábil que registra o consumo dos recursos” e, a NBZ, é a união de várias VBZs, pelo fato de apresentarem natureza de gasto semelhante e, também, para facilitar o controle pelo responsável (LUNKES, 2007). A Figura 8 demonstra a relação entre elas.

Figura 8 – Relações entre pacote, núcleo e variável base zero



Fonte: Lunkes (2007, p. 89)

A elaboração do OBZ pode contar com diversos pacotes de decisão, cada um, destinado a um tipo de atividade e constituído por várias VBZs e NBZs. De acordo com Lunkes (2007), para a elaboração deste instrumento orçamentário, é necessário primeiramente, identificar os donos dos pacotes de base zero e, principalmente das variáveis de base zero atuantes.

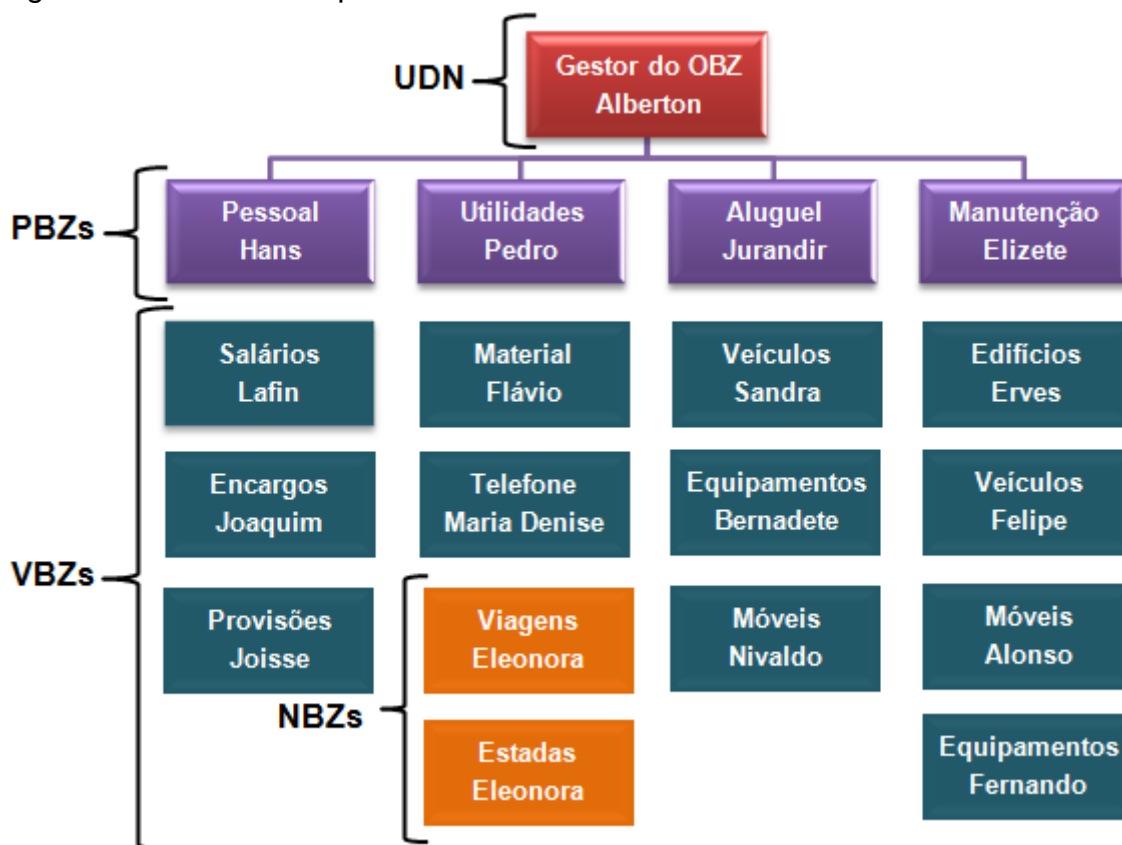
Os responsáveis pelas VBZs, segundo Lunkes (2007), devem:

- estudar e conhecer bem a atual estrutura;
- dimensionar a estrutura para o exercício seguinte;
- elaborar a memória de cálculo para cada variável base zero;
- realizar a comparação com a mesma VBZ do ano anterior;
- justificar a solicitação dos recursos;
- manter recursos estritamente necessários à manutenção da atividade e à satisfação de clientes internos e externos;
- buscar continuamente formas de melhoria e redução dos gastos de sua unidade de responsabilidade.

As responsabilidades dos donos das unidades devem ser demonstradas na matriz de responsabilidades do OBZ, de tal forma que apresente também, toda a

estrutura do orçamento, identificando o responsável por cada PBZs, VBZs e NBZs, conforme mostra o exemplo da Figura 9.

Figura 9 – Matriz de responsabilidade do OBZ



Fonte: Lunkes (2007, p. 92)

Percebe-se que na elaboração do orçamento de base zero, a matriz de responsabilidade pode ser dividida em vários pacotes de decisão, e consequentemente, esses pacotes poderão ser divididos em variáveis de base zero e, estas podem ser agrupadas formando núcleos de base zero.

O responsável por cada pacote de decisão aprova e controla os gastos da sua unidade, bem como realiza sua consolidação e o defende ao gestor do OBZ. Este, no entanto, é o responsável pelo gerenciamento e controle global do orçamento da unidade (LUNKES, 2007).

#### **2.2.3.3.1.4 Quarta fase: Elaboração dos pacotes de base zero (PBZ), núcleo de base zero (NBZ) e variável base zero (VBZ)**

A quarta fase compreende a elaboração dos pacotes de base zero, do

núcleo de base zero, bem como das variáveis de base zero.

Ao dividir os pacotes de decisão em variáveis de base zero, Lunkes (2007) sugere que a organização utilize as mesmas contas do plano de contas. O autor lembra ainda, que cada VBZ possui um responsável pela sua elaboração, monitoramento e controle, de tal forma que, qualquer gasto realizado na unidade, deve ter a aprovação do respectivo dono da variável de base zero. O Quadro 6, exemplifica esta divisão.

Quadro 6 – Exemplo de VBZs e PBZs

Pacotes de Decisão	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	Total
Aluguel de Veículos	25.020	25.020	25.020	25.020	100.080
Aluguel de Imóveis	26.640	26.640	26.640	26.640	106.560
Aluguel de Equipamentos	9.770	9.770	9.770	9.770	39.080
<b>Pacote Aluguéis</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>179.000</b>
Material de Expediente	18.440	18.440	18.440	18.440	73.760
Telefone/ Fax/ Telex	17.240	17.240	17.240	17.240	68.960
Viagens e Estadas	21.740	21.740	21.740	21.740	86.960
<b>Pacote Utilidades</b>	<b>40.740</b>	<b>40.740</b>	<b>40.740</b>	<b>40.740</b>	<b>162.960</b>
Salários	59.140	59.140	59.140	59.140	236.560
Encargos Sociais	51.040	51.040	51.040	51.040	204.160
Estagiários	11.340	11.340	11.340	11.340	45.360
Treinamento	9.740	9.740	9.740	9.740	38.960
<b>Pacote Pessoal</b>	<b>106.240</b>	<b>106.240</b>	<b>106.240</b>	<b>106.240</b>	<b>424.960</b>
Frete e Carretos - Fabrica/unidade	72.340	72.340	72.340	72.340	289.360
Frete e Carretos - Rota	64.340	64.340	64.340	64.340	257.360
Outras despesas (chapa)	13.940	13.940	13.940	13.940	55.760
<b>Pacote Frete</b>	<b>133.940</b>	<b>133.940</b>	<b>133.940</b>	<b>133.940</b>	<b>535.760</b>
<b>Total</b>	<b>300.650</b>	<b>300.650</b>	<b>300.650</b>	<b>300.650</b>	<b>1.202.600</b>

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007)

O dono de cada VBZ, dentre outras responsabilidades segundo Lunkes (2007), deve manter, recursos estritamente necessários à manutenção da atividade e à satisfação dos clientes internos e externos, como também, buscar continuamente formas de melhoria e redução dos gastos de sua unidade de responsabilidade.

No entanto, se esses recursos utilizados no limite não forem bem gerenciados, a empresa poderá apresentar resultados negativos a médio e longo prazo, como por exemplo: insatisfação dos clientes, não crescimento, perda de participação no mercado, falta de motivação dos colaboradores, não atendimento das obrigações legais, entre outros (LUNKES, 2007).

Para Zimmerman (2000 apud LUNKES, 2007), ao finalizar a elaboração

dos pacotes de decisão, os gestores devem partir para a revisão do OBZ, onde normalmente são realizadas as seguintes perguntas:

- Esta atividade deve ser mantida?
- O que acontecerá se ela for eliminada?
- A que nível de qualidade e quantidade a atividade deve ser mantida?
- A atividade pode ser alcançada de algum outro modo, como por exemplo, a terceirização de alguns bens ou serviço?
- Qual o valor que empresas semelhantes a esta atividade estão gastando?

Lunkes (2007) ressalta que na revisão do processo, os gestores devem também classificar todos os pacotes em ordem de benefícios para a empresa. Uma vez fixado o valor, devem ser aceitos pacotes com nível de gasto baseado em critérios de estratégica/custo/benefício.

Ainda segundo Lunkes (2007) o OBZ deve ser elaborado para um período de um ano. Entretanto, o autor recomenda que neste período, sejam realizadas análises a cada três, quatro ou seis meses, para possíveis ajustes ou inclusões de variáveis que não foram adicionadas na fase inicial da elaboração do orçamento, caracterizando-se assim, a flexibilização deste tipo de orçamento.

#### **2.2.3.3.1.5 Quinta fase: Priorização dos pacotes de decisão**

A quinta fase do desenvolvimento do OBZ contextualiza a priorização dos pacotes de decisão. Neste momento, os gestores de cada pacote revisam os orçamentos para verificar sua coerência em relação às metas, objetivos estratégicos e limite de gastos (LUNKES, 2007).

Para Pyhrr (1981, p. 5), “este passo envolve a avaliação e o escalonamento destes pacotes por ordem de importância, através de uma análise de custo/benefício ou de avaliação subjetiva”. Segundo o autor, o processo de priorização serve para a administração como uma técnica de alocação de seus recursos limitados, de tal forma a responder as seguintes perguntas:

1. Quanto devemos gastar?
2. Onde devemos gastar?

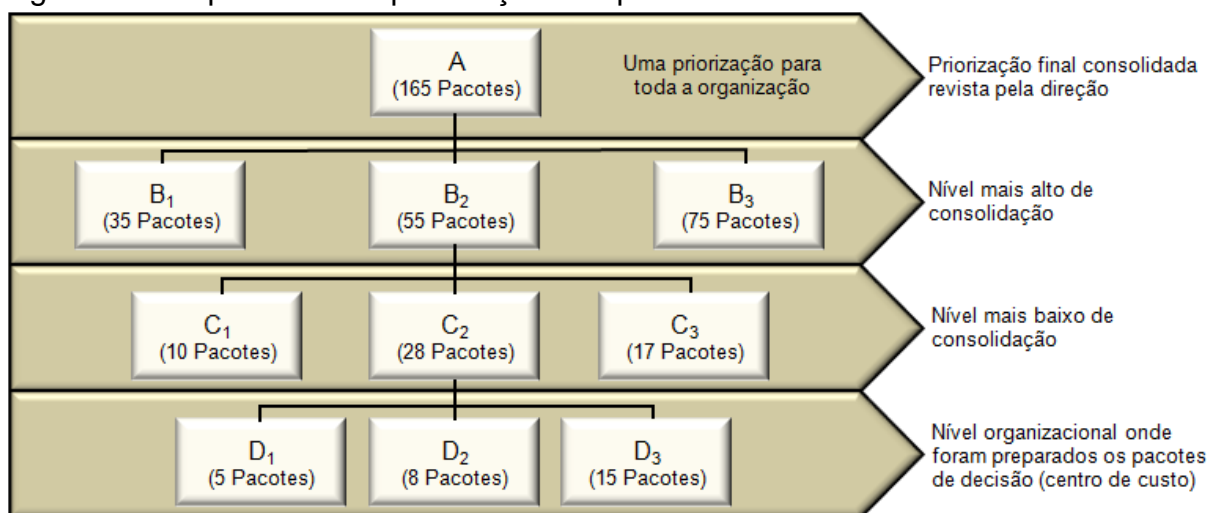
A administração responde a estas perguntas, escalonando (listando) todos os pacotes de decisão identificados por ordem decrescente de benefício para

cada área, priorizando aqueles que são fundamentais para os objetivos da empresa e compatíveis com os limites dos recursos disponíveis (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

De acordo com a colocação de Passarelli e Bomfim (2004), Pyhrr (1981) complementa que o processo de priorização deve iniciar no nível organizacional em que foram preparados os pacotes de decisão, para que cada administrador possa avaliar e priorizar os mesmos, de acordo com a importância de suas atividades. Estes administradores submetem então, suas priorizações ao nível imediatamente acima, que revê essas prioridades, usando-as como orientação para chegar a uma priorização única, consolidada de todos os pacotes que lhe foram apresentados pelo nível imediatamente abaixo. Em geral, a hierarquia de consolidação, corresponde à organização hierárquica comum da empresa.

A Figura 10 apresenta o processo de priorização dos pacotes de decisão.

Figura 10 – O processo de priorização dos pacotes de decisão



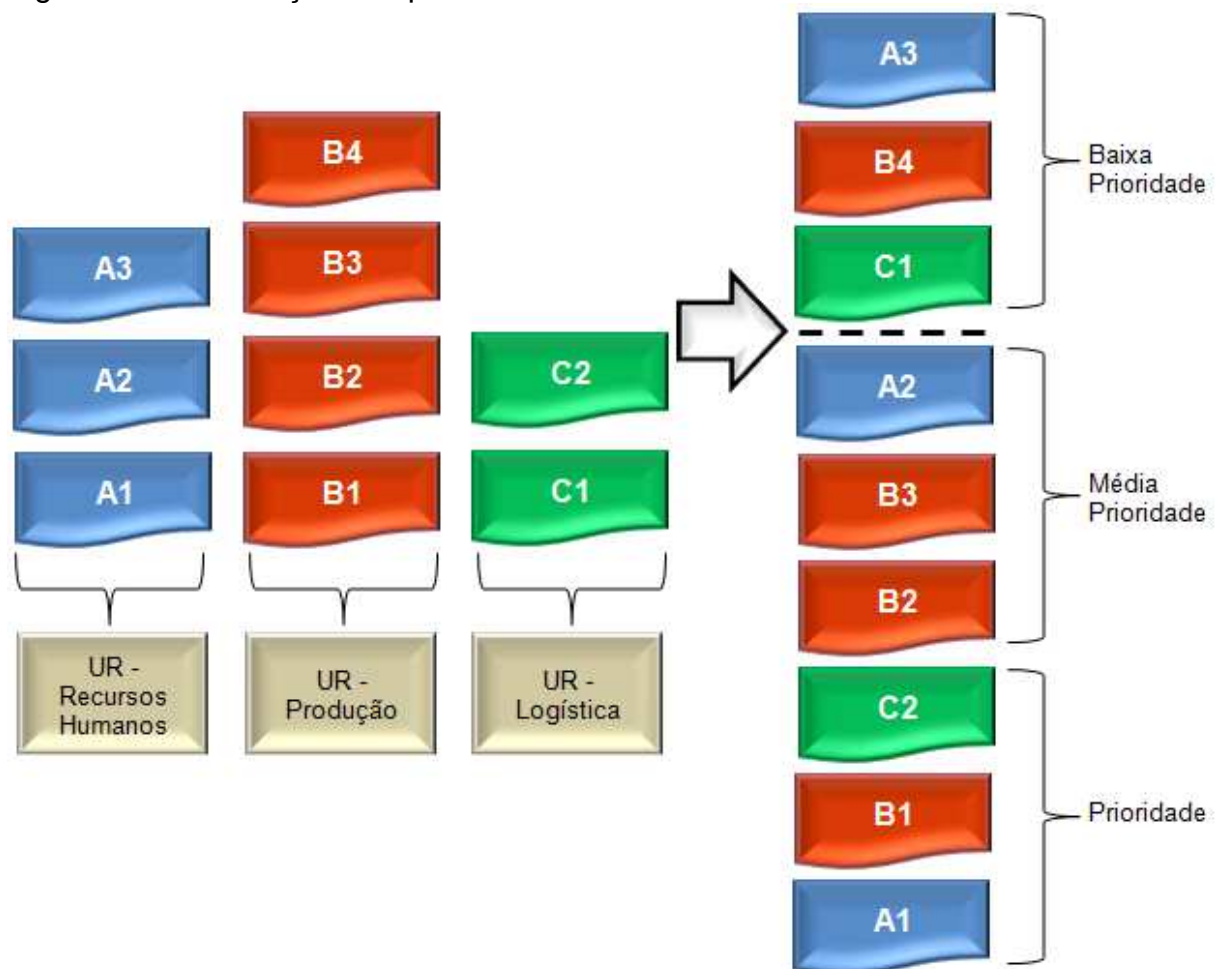
Fonte: Pyhrr (1981, p. 16)

Passarelli e Bomfim (2004) consideram, de acordo com o exemplo da figura acima que na maioria dos casos, a priorização é realizada em etapas, iniciando-se nas áreas que propuseram os pacotes e passando aos níveis hierárquicos superiores, até ser submetida à aprovação da diretoria.

Lunkes (2007) ressalta ainda, que a controladoria da empresa, pode desenvolver um conjunto de critérios para classificar os pacotes de decisão. Em geral, todos os pacotes abaixo da linha pontilhada são aceitos, pois possuem prioridades essenciais que devem ser realizados, caso contrário, podem implicar

negativamente nos resultados da empresa. Esta linha, por sua vez, é uma medida de desempenho que deve ser respeitada, de tal forma, que todo pacote que ultrapassar o nível de gastos ou não atingir o desempenho esperado deverá ser revisado, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Priorização dos pacotes de decisão



Fonte: Lunkes (2007, p. 95)

A ideia central da priorização é identificar e eliminar os gastos cujo valor excede os benefícios totais e, caso exista a necessidade de um incremento nos pacotes de decisão, os mesmos somente poderão ser aprovados, quando o dono do pacote evidenciar os benefícios e os resultados que este aumento trará a empresa (LUNKES, 2007).

Enfim, Passarelli e Bomfim (2004, p. 252) contribuem afirmando que “a priorização dos pacotes em cada nível organizacional permite que os administradores responsáveis avaliem a oportunidade de vários níveis de despesa em todo o processo de planejamento e orçamento” e, estes administradores



responsáveis, segundo o autor, são compostos por equipes formadas por chefes de seção, departamentos e de divisão que, prestarão auxílio durante toda esta etapa do OBZ.

#### **2.2.3.3.1.6 Sexta fase: Aplicação dos recursos**

A sexta fase é chamada de aplicação dos recursos, a qual estabelece que o dono de cada variável de base zero, deve ser o responsável pela autorização da liberação de recursos, ou seja, ele controla a necessidade de materiais, sua compra e autoriza ainda, o respectivo pagamento aos fornecedores (LUNKES, 2007).

#### **2.2.3.3.1.7 Sétima fase: Acompanhamento do OBZ**

A sétima e última fase do desenvolvimento do OBZ, corresponde ao seu acompanhamento.

Lunkes (2007) sugere que para acompanhar da melhor maneira este tipo de orçamento, o gestor do OBZ deve criar uma agenda mensal com dias específicos e datas minuciosamente agendadas, levando em consideração o fechamento do mês anterior e o início do mês seguinte, os quais são reservados para a avaliação e o controle do planejado *versus* o realizado, conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12 – Exemplo de calendário de acompanhamento

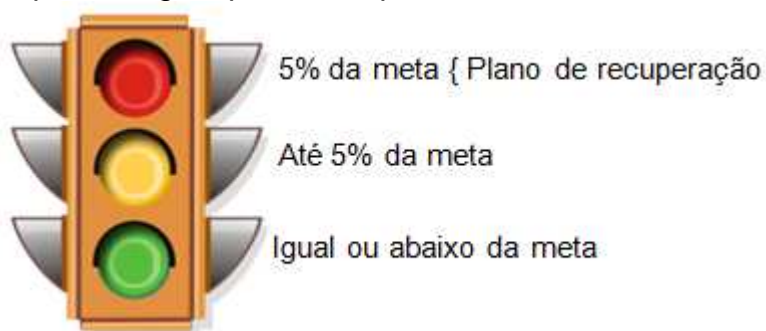
D	S	T	Q	Q	S	S	
	1	2	3	4	5	6	atualização de arquivos de fechamento e disponibilidade aos donos de pacotes, para análise do custo do mês e para correção de possíveis erros de lançamento (4º dia);
7	8	9	10	11	12	13	definição de tendências dos três meses subsequentes ao mês atual, com justificativa da VBZs com gastos além das metas (1º dia da segunda semana);
14	15	16	17	18	19	20	plano de ação para recuperação do gasto além da meta (1º dia da segunda semana);
21	22	23	24	25	26	27	reunião de acompanhamento, apresentação do controle (1º dia útil da terceira semana);
28	29	30	31				envio de planilha atualizada da composição do real x meta (penúltimo dia do mês);
							elaboração da provisão das despesas para fechamento do mês, com os donos de pacotes (último dia do mês).

Fonte: Lunkes (2007, p. 96)



“As empresas geralmente impõem certas regras ou critérios de correção para os donos dos VBZs” (LUNKES, 2007, p. 96). De acordo com o exemplo da Figura 13, Lunkes (2007) salienta que, caso os gastos fiquem acima de 5% da meta, o gestor deve elaborar um plano de recuperação. Caso fique igual, abaixo ou até 5% da meta, considera-se dentro do previsto, portanto, nada se tem a fazer. Vale ressaltar que cada empresa utiliza um sistema de regra próprio e 5% da meta é apenas um exemplo.

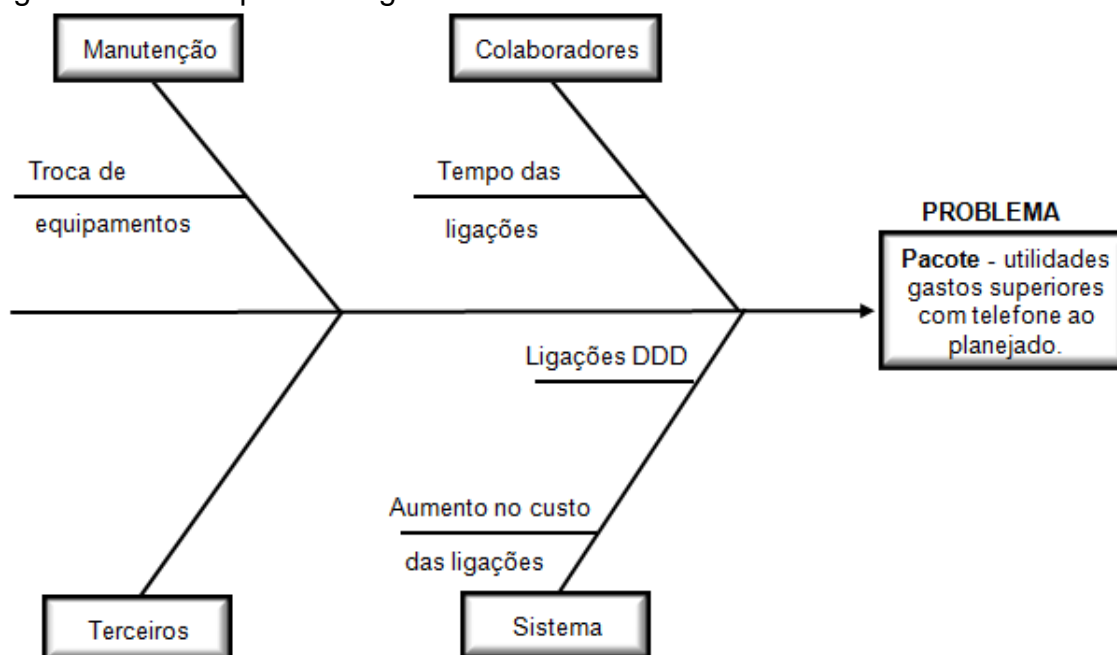
Figura 13 – Exemplo de regras para acompanhamento



Fonte: Lunkes (2007, p. 97)

Lunkes (2007) acrescenta que caso as metas projetadas não foram atingidas, o dono da VBZ deve justificar as variações, elaborar um programa de melhoria contínua e solucionar o problema, identificando as causas que levaram a um resultado inferior ao esperado.

Para isso, pode-se utilizar o Diagrama de *Ishikawa*, ferramenta utilizada “[...] para apresentar a relação entre o resultado de um processo (efeito) e as suas diversas causas” (CHAMON, 2008, p. 63), apresentado na Figura 14.

Figura 14 – Exemplo de diagrama de *Ishikawa*

Fonte: Lunkes (2007, p. 97)

Em geral, conforme a figura, Lunkes (2007, p. 98) explica que “o gestor do pacote deve avaliar as suposições e as estimativas do orçamento para determinar as causas dos desvios e como poderia modificá-lo para alcançar os objetivos”. Desta forma, o dono do PBZ deve apresentar plano de recuperação completo demonstrando a forma de recuperação dos recursos e as possíveis ações para resolver o problema, finaliza o autor.

#### 2.2.3.3.2 Vantagens e desvantagens do OBZ

A utilização do OBZ implica em algumas desvantagens para a empresa. O uso de tal metodologia, segundo Fernandes (2005), é bastante trabalhoso e requer muito tempo em sua elaboração.

Neste sentido, Lunkes (2007, p. 98) destaca que “o OBZ pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles” e, comparado aos orçamentos tradicionais, este leva mais tempo para ser elaborado em virtude de que os gastos devem ser justificados e aprovados (LUNKES, 2007). Por esses motivos, o autor considera que este tipo de orçamento acaba se tornando mais oneroso para a empresa, e esse tempo e dinheiro poderiam ser gastos com atividades mais produtivas.

Por outro lado, o OBZ também oferece vantagens à empresa. De acordo com Lunkes (2007) um dos benefícios do OBZ é que ele pode ser implantado em qualquer organização (com ou sem fins lucrativos) e em qualquer ramo de atividade (indústria, comércio ou serviço).

Para Warren, Reeve e Fess (2001) o maior benefício proporcionado por esta metodologia, é a possibilidade de obter uma nova visão das operações a cada ano e, desta maneira, conforme Passarelli e Bomfim (2004), eliminar ou pelo menos reduzir de forma significativa a imprecisão e a superficialidade que contaminam a projeção dos gastos indiretos nos orçamentos tradicionais.

Em resumo, Pyhrr (1981) e Lunkes (2007) destacam as principais vantagens do orçamento de base zero:

- força os gestores a refletir sobre as operações e procurar oportunidades de melhoria;
- fornece informações detalhadas relativas a recursos necessários para realizar os fins desejados;
- conduz a empresa a um resultado melhor, já que cada gasto previsto, precisa obrigatoriamente, ser justificado e aprovado antes de ser realizado.
- promove o desenvolvimento de uma equipe administrativa;
- chama a atenção para os excessos e duplicidade entre as atividades ou departamentos;
- concentra-se nas reais necessidades e não nas variações do ano anterior;
- proporciona melhor acompanhamento do planejado *versus* realizado.

No que se refere às vantagens do OBZ comparado aos métodos tradicionais do orçamento, Lunkes (2007, p. 98) relata:

- orçamento tradicional cuida de extrapolar o passado acrescentando um aumento de porcentagem ao custo atual. Esta relação preserva o *status quo*, quando os custos e benefícios são raramente questionados e, por conseguinte, não são necessariamente alocados recursos para a área onde foram requeridos. O OBZ representa um movimento para alocação de recursos por necessidade e benefício;
- o OBZ cria uma atitude interrogativa em lugar de assumir práticas decorrentes do passado;
- o OBZ focaliza atenção na produtividade e não somente na relação de custo; e
- o OBZ aumenta o envolvimento das pessoas e melhora sensivelmente a motivação e o interesse no trabalho.

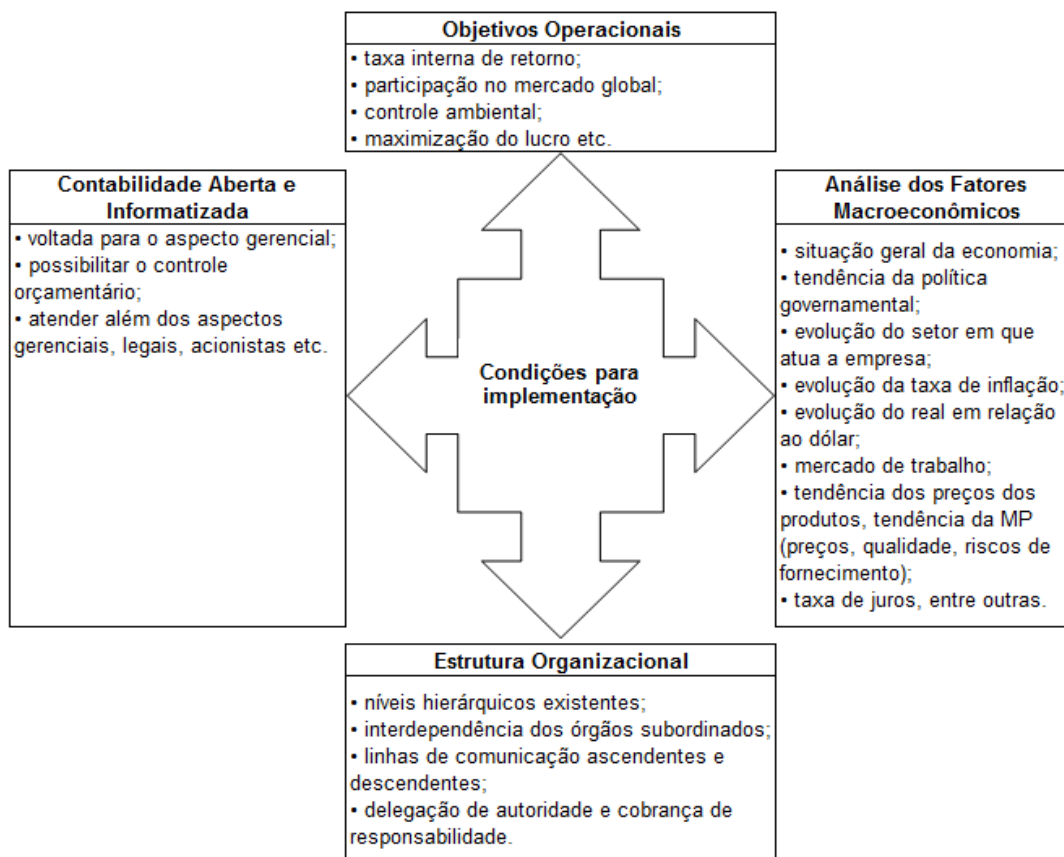
“Em tempos onde a pressão sobre as empresas é grande, o OBZ apresenta uma grande vantagem em relação aos demais métodos: a possibilidade

de melhorar continuamente” (LUNKES, 2007, p. 99). Assim, ele atua na identificação e avaliação das atividades e dos problemas que se associam as mesmas, para que a administração possa tomar decisões e medidas a fim de resolver estes problemas, alocando e utilizando os recursos da organização (PYRR, 1981).

#### 2.2.4 Condições para a implantação do orçamento

Para a implantação de um orçamento, algumas condições são estabelecidas para que o processo orçamentário seja desempenhado da melhor maneira possível. De acordo com Zdanowicz e Welsh (1983 apud LUNKES, 2007), para implantar o orçamento pela primeira vez, a empresa deverá contar com no mínimo, uma estrutura organizacional definida, objetivos fixados e a contabilidade aberta e informatizada com um sistema de informação que contenha dados contábeis atuais e informações passadas, conforme é representado pelo esquema da Figura 15.

Figura 15 – Condições para implementação do orçamento



Percebe-se que a implantação do processo orçamentário depende de uma estrutura organizacional adequada, com a definição de autoridades e responsabilidades para todas as fases das operações. Logo, o orçamento é baseado em pesquisa e análise, a fim de estabelecer metas que contribuam para o crescimento e rentabilidade da empresa (LUNKES, 2007).

Nakagawa (1993, p. 69) destaca que os objetivos operacionais devem “[...] contribuir para que na elaboração e aprovação dos planos de ação as políticas e diretrizes sejam elaboradas no sentido de que as metas e os objetivos da empresa sejam atingidos”. Por sua vez, Fernandes (2005) complementa que durante todo o processo orçamentário, a empresa deverá contar com um sistema de informações contábeis, de modo a permitir a coleta de dados, sua classificação, análise e avaliação de tais informações.

Desta forma, Lunkes (2007) finaliza ressaltando, que o sucesso do processo orçamentário depende diretamente da sua aceitação por todos os níveis da empresa e, as condições de implantação dependem, na maioria das vezes, do tipo de empresa e, principalmente, do grau de utilização do próprio processo orçamentário.

### **2.2.5 Processo orçamentário**

O processo orçamentário, também conhecido como ciclo orçamentário, é definido como o processo no qual se elabora, aprova, executa, controla e avaliam as metas, objetivos, políticas e estratégias da organização, correspondendo assim, ao período em que são processadas as atividades do orçamento.

Para Fernandes (2005, p. 18) “o processo orçamentário refere-se a todas as atividades de planejamento, coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais”, de tal forma a acompanhar o desempenho da organização e garantir que os desvios do plano sejam analisados e controlados (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002).

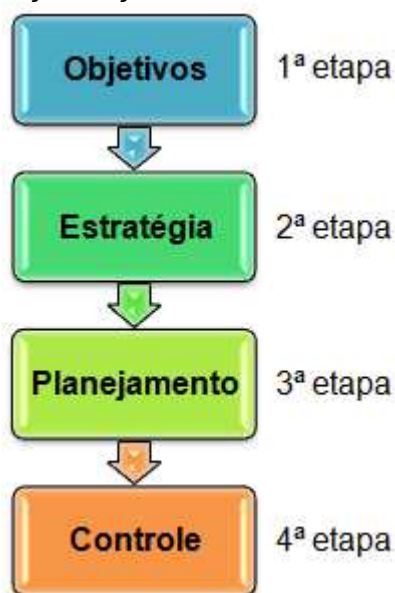
Segundo Boisvert (1999 apud LUNKES, 2007), o processo orçamentário é a maneira como a empresa realiza o orçamento. Cada empresa utiliza um procedimento diferente para a implantação deste instrumento, pois levam em consideração as necessidades, cultura e as expectativas do empreendimento em relação ao futuro.

Desta maneira, Kaplan *et al* (2000 apud FERNANDES, 2005, p. 17) destacam os procedimentos que devem ser realizados pela empresa no processo orçamentário:

1. Identificar seus objetivos a longo prazo e suas metas a curto prazo e ser específicas no estabelecimento de metas e na avaliação do desempenho relativo a elas.
2. Reconhecer a necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes interagindo, que devem estar coordenados.
3. Comunicar as metas da empresa a todos os seus sócios e colaboradores e envolvê-los no processo orçamentário.
4. Antecipar problemas e tratá-los proativamente em lugar de reativamente.

Cardoso, Mário e Aquino (2007) seguindo a linha de raciocínio dos autores anteriores, classificam o processo orçamentário em quatro etapas, representado pela Figura 16.

Figura 16 – Etapas de elaboração orçamentária



Fonte: Adaptado de Cardoso, Mário e Aquino (2007)

Os autores afirmam que os objetivos na primeira etapa, são estabelecidos no planejamento estratégico. A segunda etapa é caracterizada pela estratégia e tem como base as políticas que serão adotadas para a concretização dos objetivos. Já a terceira etapa, é composta pelo planejamento e compreende as previsões sobre o comportamento do ambiente (cenários), a longo e curto prazo, de onde a empresa atua. Por sua vez, a quarta etapa, é composta pelo controle das peças orçamentárias, onde é realizada a comparação do realizado *versus* o planejado, apontando as medidas corretivas, quando necessário.

Schier (2008) reforça que este processo tem por finalidade, indicar a direção a ser seguida pelos gestores, visando à realização do resultado econômico e financeiro desejado pela organização. O autor cita ainda que o processo orçamentário é realizado normalmente, para o período de um ano.

Todavia, Lunkes (2007) considera que alguns fatores influenciam na duração do período orçamentário, incluindo o tipo (processo), a natureza da organização, a necessidade de avaliação periódica e as condições do negócio. Assim, o período do orçamento deve ser o tempo necessário para o alcance de uma meta em condições normais, desde que, não seja um tempo muito longo que inviabilize as estimativas.

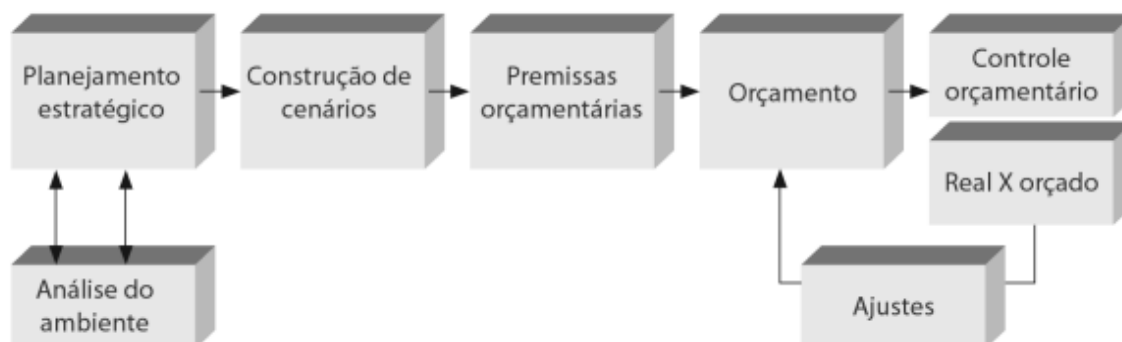
A elaboração do orçamento, desta forma, deve iniciar com três ou quatro meses de antecedência em relação ao início do período orçado. Caso o orçamento seja projetado para o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro, por exemplo, o processo orçamentário deve iniciar em setembro ou outubro do ano anterior, complementam Sanvicente e Santos (2009).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) assim como Schier (2008), destacam que a elaboração do orçamento é tarefa de toda a organização, sendo cada área responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar em harmonia com as metas da entidade como um todo.

Padoveze (2009, p. 507) acrescenta que “esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, consistente com a estrutura de delegação de responsabilidades, e permitirá o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos”. Desta forma o processo contará com a participação de toda a estrutura hierárquica da empresa que tenha responsabilidade orçamentária a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Neste sentido, percebe-se a ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento, de tal forma que o segundo é a etapa final do primeiro, estando unidos em todo o processo orçamentário. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p.117) afirmam que “a elaboração do orçamento tem por base o Planejamento Estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no controle”, conforme demonstra o esquema da Figura 17.

Figura 17 – Orçamento: da estratégia à execução



Fonte: Padoveze (2012, p. 269)

De acordo com a figura, constata-se que a análise do ambiente (interno e externo) é a base para a elaboração das estratégias e do planejamento estratégico, de onde surgirão os objetivos a serem adicionados ao plano orçamentário. Em seguida, ao final do planejamento estratégico, deve-se escolher o cenário e as premissas capazes de orientar os planos que contribuirão para a construção do orçamento. Por sua vez, deve-se analisar o desempenho do real *versus* orçado, destacando os ajustes, se necessário (PADOVEZE, 2012; FERNANDES, 2005).

Dadas às circunstâncias que envolvem a elaboração de um orçamento, o próximo passo é o esclarecimento mais detalhado de cada um dos itens citados que compõem o processo orçamentário, a começar pela construção de cenários e premissas orçamentárias.

#### 2.2.5.1 Construção de cenários

A característica principal da construção de cenários está em identificar as variáveis do ambiente que englobam a empresa em relação ao mercado como um todo. Esta identificação tem por objetivo conhecer estes fatores antecipadamente, e assim, estabelecer medidas que oriente e direcione os negócios.

Para Passarelli e Bomfim (2004), ao iniciar a construção de cenários, deve-se considerar os fatores internos e externos que afetam constantemente as operações de uma empresa, bem como determinam a direção a ser seguida pela mesma.

Estes fatores são contextualizados por Frezatti (2009), como os elementos que podem afetar o negócio da organização. São eles:

- o cenário político;



- o cenário econômico;
- o cenário mercadológico.

Seguindo a linha de raciocínio de Frezatti (2009), Passarelli e Bomfim (2004) esquematizam algumas das mais importantes condições a ser consideradas na construção de cenários, visualizado na Figura 18.

Figura 18 – Fatores que podem afetar o negócio da organização



Fonte: Adaptado de Passarelli e Bomfim (2004)

De acordo com este esquema, percebe-se que nas duas primeiras seções, condições gerais e de indústria, são identificadas as informações a respeito das resistências do ambiente ao próximo período, sendo possível justificar os limites que provavelmente, serão impostos, no próximo ano, a excessos requeridos pela empresa (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

Frezatti (2000) explica ainda, que no cenário político, consideram-se os aspectos que possa afetar o negócio da organização, já no cenário econômico, levam-se em consideração os elementos referentes ao crescimento da economia e, no cenário mercadológico, são analisados os clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros.

Padoveze (2012) acrescenta que conhecendo os cenários, os gestores ficam mais preparados para agirem, se porventura algumas das previsões se

concretizarem. Ainda assim, é importante que seja elaborado todos os cenários possíveis, não somente os previsíveis, que possam influenciar no crescimento e continuidade da organização. O Quadro 7 apresenta um exemplo de construção de cenários.

Quadro 7 – Exemplo de cenários

CENÁRIOS	I Otimista	II Moderado	III Pessimista
Probabilidade	25%	50%	25%
PIB - Mundial – Variação	2,5%	1,5%	0,5%
PIB - EUA – Variação	4,0%	2,5%	1,5%
PIB - Europa – Variação	3,5%	2,0%	1,0%
PIB - Japão – Variação	3,0%	1,5%	0,5%
PIB - Brasil – Variação	0,5%	-2,0%	-4,0%
Balanço de pagamento - US\$ bi	4,0	6,0	8,0
Reservas internacionais - US\$ bi	30,0	32,0	34,0
Deficit público - % do PIB	4,0%	4,5%	5,0%
Dívida externa - US\$ bi	200	198	196
Juros nominais - %	20%	24%	38%
Taxa de câmbio - %	5%	7%	9%
Inflação anual - IPC - %	12%	10%	8%
Taxa média desemprego	7,5%	8,5%	9,5%
Crescimento do setor	10%	5%	0%
Crescimento da empresa	12%	7%	2%
Crescimento da unidade de negócio 1	15%	12%	10%
Crescimento da unidade de negócio 2	10%	9%	7%

Fonte: Padoveze (2012, p. 270)

O autor evidencia no quadro acima, a construção de cenários em três níveis, cada qual com suas características. A previsão de cenários possibilita os gestores a atuar e pensar visando o futuro, para não serem surpreendidos pelas adversidades do mercado, além de deixar todas as áreas conscientes dos possíveis obstáculos que poderão vir a enfrentar.

Desta maneira, Santos (2009) conclui que o cenário escolhido conduz à definição das premissas, e estas, deverão abordar as diretrizes básicas para a execução do plano orçamentário.

#### 2.2.5.2 Premissas orçamentárias

As premissas orçamentárias são consideradas a orientação básica para

dar início ao processo orçamentário, que por sua vez, deverão estar de acordo com cada um dos critérios identificados nos cenários.

Padoveze (2009) assegura que após a escolha do provável cenário, a controladoria, área encarregada de trabalhar o orçamento, deverá preparar o quadro de premissas (conforme exemplo do Quadro 8) para o plano orçamentário, que deverão, posteriormente, ser aprovadas pelo comitê orçamentário e assumidas como princípios para a elaboração das peças do orçamento.

Quadro 8 – Exemplo de premissas orçamentárias

PREMISSAS	Informação Quantitativa
Programa de produção	200 000
Número de funcionários	4 500
Encargos sociais previstos - média	92%
Horas extras máximas	2%
Aumento salariais - data base	4%
Aumento de mérito - % mensal	0,2%
Taxa de câmbio - %	7%
Taxa de US\$ - Inicial	R\$ 3,10
Taxa de US\$ - Final	R\$ 3,32
Inflação anual - país - %	6%
Inflação interna - %	4%
Aumento de lista de preços - %	4,6%
TJLP - empréstimos nacionais	10,0%
Taxa de juros média - empréstimos estrangeiros	3,5 + câmbio
Taxa de juros média - aplicações financeiras	10%
IR retido fonte aplicações financeiras	15%
Investimentos necessários	R\$ 1.600.000,00
Política de contas a receber	50 dias
Política de estocagem	90 dias
Política de fornecedores	30 dias

Fonte: Padoveze (2012, p. 271)

De acordo com o quadro acima, percebe-se que “as premissas decorrem do cenário escolhido” (PADOVEZE, 2009, p. 517) e, correspondem a um conjunto de informações com orientações econômicas, financeiras, mercadológicas, industriais, administrativas, entre outras, que serão encaminhados a cada centro de responsabilidade, de modo a orientá-los no trabalho das projeções orçamentárias para um período futuro (FERNANDES, 2005).

Seguindo a linha de pensamento de Fernandes (2005), Frezatti (2009) divide as premissas orçamentárias em:

- operacionais, a qual relata as atividades propriamente ditas, como por exemplo: fatores de consumo de materiais e mão de obra, hierarquia de produtos para o período futuro, etc.;
- econômico – financeiras, a qual trata das premissas que correspondem a inflação, juros, variação dos preços dos insumos, variação cambial, etc; e,
- de estruturação, a qual delimita os critérios que envolvem o período de planejamento (janeiro a dezembro, julho a junho, por exemplo), bem como define a moeda de decisão a ser utilizada.

Oliveira e Neto (2011) classificam as premissas em dois grupos:

1. Quanto à natureza, a qual constitui a base para a construção do orçamento, composto pelas:
  - premissas qualitativas, que são os meios de orientação geral para a elaboração do orçamento e as,
  - premissas quantitativas, que são utilizadas como referência para avaliação do desempenho orçado ou então, como variáveis de entrada dos modelos empregados na elaboração do orçamento.
2. Quanto ao tipo, onde as premissas deste grupo são aprovadas pela diretoria e pelo conselho de administração da empresa, composto pelas:
  - premissas específicas, que são propostas pelas unidades de negócios ou centros de lucros e as,
  - premissas gerais, que são propostas pela coordenação do processo do orçamento.

“Dentro das premissas gerais, a variável mais importante é a definição do fator limitante” (PADOVEZE, 2012, p. 271). Este fator, segundo o autor, na maioria das empresas é a quantidade e o valor das vendas, mas não é regra para todas. Ele deve ser definido de acordo com a necessidade da organização.

Em geral, as premissas orçamentárias são decorrentes do acompanhamento das condições externas que tendem a afetar, de forma direta ou indiretamente, toda a empresa, no sentido de viabilizar algum plano específico, bem como os objetivos de longo prazo e anuais estabelecidos pela empresa e por seus diversos setores, sendo que depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão (SANVICENTE; SANTOS 2009).

Por fim, Frezatti (2009) conclui que tanto as premissas quanto os

cenários, são base para a elaboração do orçamento, devendo estar definidos antes do início da construção do instrumento propriamente dito, já que contém informações indispensáveis para a sua elaboração. Após a definição destas duas variáveis, inicia-se o processo de estruturação do orçamento.

### **2.2.6 Estrutura básica do orçamento**

A estrutura básica do orçamento tem por objetivo apresentar a relação entre as peças orçamentárias, classificando-as em um dos três grupos existentes do plano orçamentário, cada qual com sua própria característica.

Segundo Schier (2008, p. 106) “o processo de preparo do orçamento significa um compilação sistemática de planos gerenciais que são estabelecidos nos diversos níveis de uma organização, integrados entre si de modo a formarem um plano global”. Isto significa dizer, que ao realizar o orçamento da empresa, é indispensável dividi-lo em orçamentos menores, para posteriormente serem unidos em um orçamento mestre, que dará origem às demonstrações projetadas.

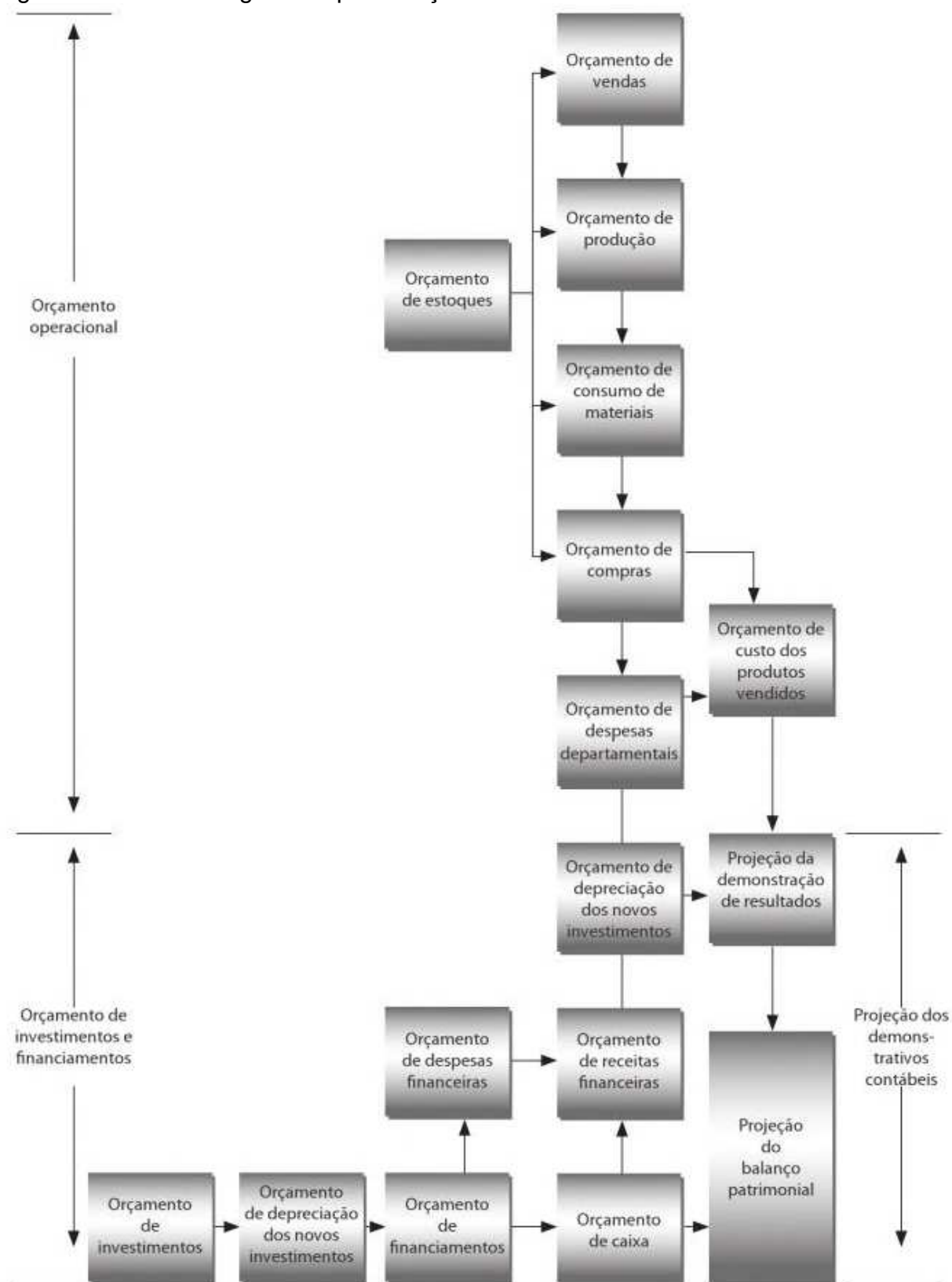
Esta divisão representa a estrutura básica do orçamento, a qual de acordo com Lunkes (2007) é formada por um conjunto de orçamentos que abrangem o impacto, tanto das decisões operacionais quanto das financeiras, bem como, das projeções das peças orçamentárias (orçamentos individuais) de cada unidade da empresa para determinado período.

Neste sentido, para facilitar a execução dos planos, seguindo o conceito de Lunkes (2007), Padoveze (2009) apresenta uma estrutura de orçamento dividida em três níveis de execução:

- orçamento operacional;
- orçamento de investimentos e financiamentos e,
- projeção dos demonstrativos contábeis.

O autor menciona ainda que, inicialmente elaboram-se os planos em nível operacional, ou seja, aqueles que envolvem as projeções relacionadas à operação da empresa, na qual incluem as áreas administrativa, comercial e de produção. Na sequência delimitam-se as atividades de investimentos e financiamentos, necessárias para consecução dos objetivos. Por fim, consolidam-se os planos, por meio da projeção dos demonstrativos contábeis (PADOVEZE, 2003). A Figura 19 apresenta o esquema geral do plano orçamentário e suas principais peças.

Figura 19 – Estrutura geral do plano orçamentário



Fonte: Padoveze (2012, p. 272)

A seguir, apresentam-se as divisões e suas respectivas peças

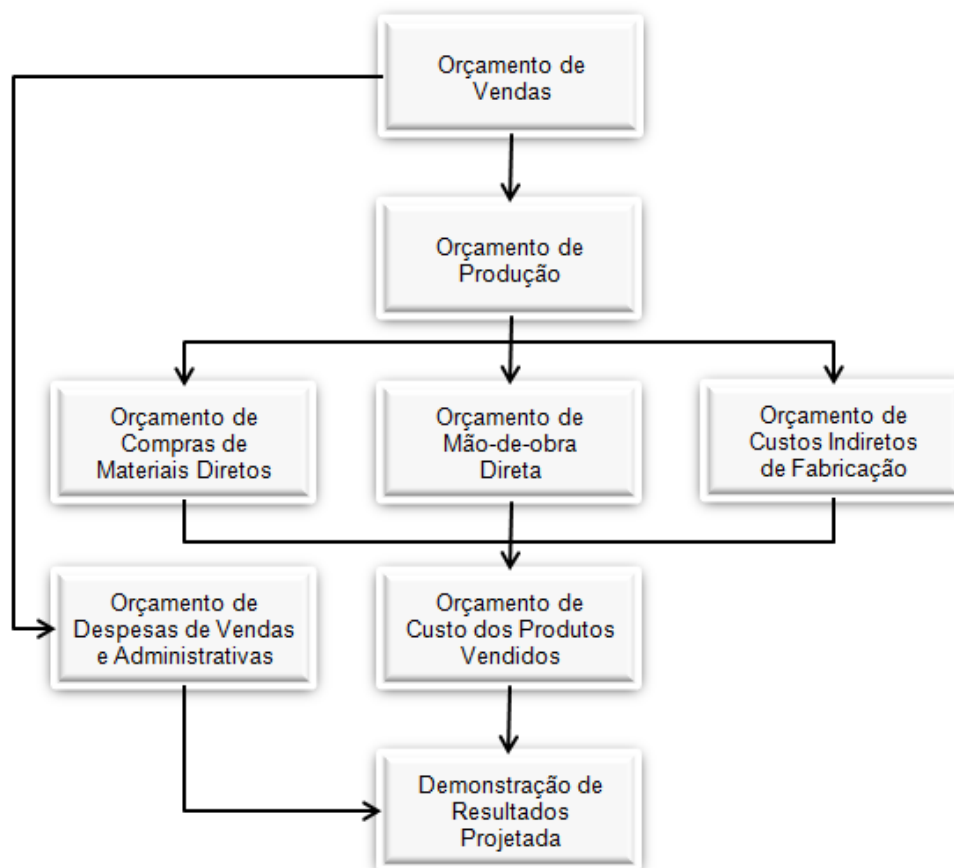
orçamentárias, as quais compõem a estrutura geral do plano orçamentário.

#### 2.2.6.1 Orçamento operacional

O orçamento operacional é o grupo que contém o maior conteúdo de peças orçamentárias, envolvendo todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura hierárquica da empresa, incluindo as áreas administrativa, comercial e de produção (PADOVEZE, 2009).

Fernandes (2005) relata que neste grupo, estão inclusos os orçamentos parciais relacionados às operações da empresa, fato esse que, segundo Schier (2008), equivale na demonstração de resultados em informações que evidenciam o lucro operacional, isto é, as vendas, os custos dos produtos e as despesas administrativas e comerciais, conforme pode ser visualizado na Figura 20.

Figura 20 – Orçamentos que geram a Demonstração de Resultados Projetada



Fonte: Warren, Reeve e Fess (2001, p. 187)

O processo começa pelas estimativas vendas. Estas informações sobre

as vendas são fornecidas às várias unidades para que estimem os orçamentos de produção e das despesas de vendas e administrativa. Em seguida, os orçamentos de produção são analisados para preparar os orçamentos de compras de material direto, de mão de obra direta e de custos indiretos de fabricação. Assim que esses orçamentos estiverem completos, pode-se então, preparar a demonstração de resultados projetada, explicam Warren, Reeve e Fess (2001).

Seguindo esta linha de raciocínio, Morante e Jorge (2008), Lunkes (2007), assim como Padoveze (2009), definem o orçamento operacional como o primeiro plano do orçamento global, sendo constituído pelas seguintes peças orçamentárias:

- orçamento de vendas;
- orçamento de produção ou fabricação, dividindo-se em:
  - orçamento dos custos de matéria-prima (MP);
  - orçamento dos custos de mão de obra direta (MOD);
  - orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF);
- orçamento de estoques; e,
- orçamento das despesas de vendas e administrativas.

Essas peças orçamentárias que compõem o orçamento operacional serão esclarecidas nos próximos tópicos.

#### *2.2.6.1.1 Orçamento de vendas*

O orçamento de vendas é considerado o ponto de partida do orçamento operacional, bem como, de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias (PADOVEZE, 2009), de tal modo que se suas estimativas não forem precisas poderá inviabilizar o controle orçamentário como um todo (LUNKES, 2007), independentemente do tipo de atividade da empresa (indústria, comércio ou serviço), já que a finalidade de todas é a comercialização de produto ou serviço (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

Segundo Morante e Jorge (2008), esta peça orçamentária é considerada uma das mais importantes do orçamento empresarial, afinal, é deste orçamento que se originam as receitas que darão sustentação às despesas, custos e investimentos demandados pela organização.

Desta maneira, Lunkes (2007), Schier (2008) e Padoveze (2009), destacam os principais componentes do orçamento de vendas, constituído



basicamente pela:

- previsão de vendas em quantidades para cada produto e/ou serviço da linha de produção;
- previsão dos preços a serem praticados e seus mercados: pode-se comercializar o mesmo produto com preços diferentes em mercados distintos;
- identificação dos impostos incidentes sobre as vendas: a carga tributária pode variar de acordo com o mercado onde a empresa atua, tornando-se importante o conhecimento dos impostos praticados para definição do preço de venda;
- condições básicas da venda: identifica-se a quantidade de vendas a vista e a prazo;
- taxa de juros e política de descontos;
- orçamento de vendas em moeda corrente do país para manter a uniformidade nos valores expressos.

Ao preparar e consolidar as informações citadas anteriormente, Morante e Jorge (2008) recomendam que, se possível, a empresa segregue as vendas por produto, por grupo de clientes, por região demográfica e por canal de vendas e de distribuição (representantes, distribuidores, filial ou escritório de vendas próprio). Padoveze (2003) menciona que estas divisões são importantes, pelo fato, de a empresa conhecer o mercado em que atua ou deseja atuar.

Na elaboração do orçamento de vendas, Sanvicente e Santos (2009) complementam que é necessário realizar um cuidadoso diagnóstico da empresa e de seu macro ambiente, visando à identificação das restrições internas e externas às vendas. Em vista disso, Lunkes (2007) relata os fatores que fundamentalmente envolvem as restrições internas, são eles:

- capacidade produtiva (localização, número, tamanho e idade das plantas, automação, logística, qualidade, produtividade, disponibilidade de matéria-prima e mão de obra, entre outros);
- vendas e marketing (localização e números de pontos-de-venda, sistema de distribuição, preços e promoções, imagem do negócio, marcas e patentes, capacidade de atendimento, entre outros);
- pesquisa e desenvolvimento, conhecido como P&D (facilidade da P&D, recursos humanos, desenvolvimento de novos produtos, entre outros); e,

- gestão e finanças (estrutura administrativa, competência e habilidades, cultura e valores, custo e disponibilidade de capital, sistema de planejamento e controle, liderança, entre outros).

Além das restrições internas, Lunkes (2007) menciona também os fatores que englobam as restrições externas, tais como:

- mercado (potencialidade do mercado, diferenciação do produto, sazonalidade, mercados cativos, lucratividade do setor, nível de renda dos clientes, entre outros);
- competitividade (intensidade da competição, barreiras para entrar e sair, fatia de mercado, substitutos disponíveis, entre outros);
- economia e governo (inflação, impacto das mudanças externas, nível salarial, disponibilidade de material e mão de obra, legislação e impostos, entre outros);
- tecnologia (inovação, maturidade e volatilidade, necessidade de P&D de produtos e processos, entre outros); e,
- social e cultural (impactos ambientais, código de defesa do consumidor, mudanças demográficas, qualidade e mercados internacionais, entre outros).

A identificação e a análise destas restrições, segundo Sanvicente e Santos (2009), leva em consideração as limitações impostas à empresa e a ação desta sobre tais limitações, de modo a formarem os subsídios às decisões fundamentais que são a fixação de objetivos e o estabelecimento de políticas gerais em relação às vendas.

O autor considera ainda, que a dificuldade encontrada ao realizar essa análise, é decorrente da carência de informações necessárias e da impossibilidade de quantificação de algumas dessas variáveis. Por este motivo, Tung (1994) cita que para se contrapor a estas restrições, os gestores podem utilizar alguns métodos para a previsão das vendas, como:

- por agregação da força de venda: baseado nas informações fornecidas pelo pessoal de vendas;
- por decisão de “júri”: baseado nas opiniões dos principais executivos da empresa;
- baseado na evolução da indústria: presume-se que as vendas da empresa tendem a acompanhar a evolução da indústria;

- baseado no uso final do produto: sabendo a previsão de vendas dos clientes, a empresa determinará as suas próprias vendas;
- baseado nos estudos de correlação: refere-se a pesquisa sobre eventos correlatos, por exemplo, a relação do crescimento do PIB *versus* crescimento das indústrias, etc.;
- por tendência interna: utiliza-se os dados estatísticos interno, bem como, a tendência passada para projetar o futuro.

Em geral, Sanvicente e Santos (2009) relatam que a responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas fica a cargo do executivo máximo dessa área (gerente de vendas), porém dada a sua importância para toda a empresa, quem revisa e aprova é a diretoria. Assim, quando o orçamento de vendas for concluído e devidamente aprovado, a próxima peça entra em ação, ou seja, o orçamento de produção.

#### *2.2.6.1.2 Orçamento de produção ou fabricação*

O orçamento de produção é decorrente do orçamento de vendas e tem por objetivo, assegurar que a produção e as vendas sejam mantidas em equilíbrio durante o período orçado (WARREN; REEVE; FESS, 2001). A fim de manter essa estabilidade, Morante e Jorge (2008) recomendam a observação de três aspectos na elaboração do planejamento da produção:

1. estreito relacionamento com a área de vendas e operações da organização para que haja harmonia dos quantitativos de vendas de cada produto e adequação dos níveis de estoques de produtos acabados;
2. clara definição das responsabilidades e atribuições de planejamento a cada executivo da área de produção; e,
3. coordenação constante entre a política de vendas, política de estoques e produção.

Seguindo a linha de raciocínio de Morante e Jorge (2008), Sanvicente e Santos (2009) complementam que a elaboração deste orçamento se dá, a partir das informações do volume de vendas estimadas e da definição das políticas em relação aos níveis de produção desejados. Logo, com base nas estimativas de vendas, políticas de estoques e estoques iniciais dos produtos, é elaborado o plano de produção.

Segundo Lunkes (2007) e Schier (2008) as decisões exigidas na preparação desse plano compreendem principalmente, na determinação da(s):

- necessidades totais de produção;
- políticas de estoques em relação a produtos acabados e produção em andamento;
- políticas de capacidade de produção;
- adequação da capacidade de produção;
- disponibilidade de matéria-prima e de mão de obra;
- escalas ou lotes econômicos de produção;

Deste modo, a responsabilidade pela elaboração do orçamento de produção, de acordo com Sanvicente e Santos (2009), fica a cargo do executivo máximo desta área (gerente de produção), pelo fato dele dispor de mais informações para a confecção do orçamento, como também porque a ele caberá a responsabilidade por sua execução. Contudo, algumas decisões contidas nesse processo cabem a decisão final da diretoria, devido à necessidade de coordenação com outras áreas, são elas: as decisões que envolvem novos investimentos, estabilidade da produção e níveis dos estoques.

Para finalizar, Lunkes (2007) e Sanvicente e Santos (2009) afirmam que, o orçamento de produção compreende decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa, uma vez que provê a base para determinar os orçamentos de custos de cada elemento. No caso de empresas industriais, por exemplo, grande parte dos custos totais é representada pelos custos de produção, custos estes, relacionados à matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação que na sequência do processo orçamentário, serão elaborados os seus orçamentos.

#### **2.2.6.1.2.1 Orçamento dos custos de matéria-prima (MP)**

O orçamento dos custos de matéria-prima, fundamentalmente, refere-se à estimativa de quantidades e custos relacionados com as compras e com a utilização deste insumo em função da produção já estimada para o período orçamentário (PASSARELLI; BOMFIM, 2004).

Diante disso, Lunkes (2007) e Sanvicente e Santos (2009) salientam que a elaboração deste orçamento requer o cumprimento das seguintes fases:

1. determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da produção e fornecimento das informações à área de compras;
2. estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas;
3. elaboração do programa de suprimentos;
4. determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à produção.

A primeira fase, de acordo com Sanvicente e Santos (2009), é elaborada com base no orçamento de produção e em dados históricos da composição de matérias-primas de cada artigo, os quais consistem na ficha técnica do produto. Logo, Morante e Jorge (2008) ressaltam que esse orçamento tem como propósito, determinar a quantidade de matérias-primas a serem utilizadas para cada item orçado do plano de produção, bem como, estabelecer a quantidade necessária para a sua aquisição, fornecendo desta forma, informações a área de compras.

Já a segunda fase, corresponde no estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas e, conforme Sanvicente e Santos (2009), uma boa política de estoque é composta por um conjunto de decisões regradas que permite atender às necessidades de consumo a um custo mínimo de investimentos em estoques. O objetivo, segundo Lunkes (2007), é comprar os materiais no momento certo e ao preço planejado, obtendo assim, uma quantidade de matéria-prima em estoques que atenda a produção de maneira adequada.

A terceira fase consiste em elaborar o programa de suprimentos, o qual “[...] representa a determinação de obtenção das matérias-primas necessárias para o atendimento do plano de produção e estoques” (SANVICENTE; SANTOS, 2009). O autor esclarece ainda, que as decisões relacionadas às quantidades a serem compradas foram estabelecidas anteriormente, portanto esta etapa será apenas uma decorrência algébrica das fases passadas.

Para finalizar, a quarta fase representa a determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à produção. Nesta fase, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) relatam que as informações sobre os custos da matéria-prima podem ser obtidas por meio de dados históricos corrigidos ou por meio de novas cotações efetuadas pelo departamento de compras.

Desta forma, os custos de matéria-prima serão incluídos ao custo total do produto, bem como os custos de mão de obra direta, conceituado a seguir.

#### **2.2.6.1.2.2 Orçamento dos custos de mão de obra direta (MOD)**

O orçamento dos custos de mão de obra direta é elaborado com base no orçamento de produção, e tem como intuito, estabelecer o volume de pessoal envolvido diretamente nas atividades produtivas, considerando os custos previstos a cada um desses funcionários, incluindo todo tipo de remuneração a ele paga, bem como os encargos sociais incidentes sobre a mão de obra (MORANTE; JORGE, 2008).

Para Lunkes (2007) e Sanvicente e Santos (2009), orçar a mão de obra direta significa determinar a quantidade de MOD e o número de horas necessárias para produzir cada produto estimado no plano de produção, além, de projetar as taxas médias de remuneração por cargo, estimar relações diretas entre o custo de MOD e alguma medida de volume, bem como estabelecer critérios para a identificação do número de funcionários necessários à produção que são determinados em função das horas estimadas.

Diante dos fatos mencionados, Lunkes (2007) destaca que o objetivo macro deste orçamento, é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, detalhamento de tarefas, avaliação de desempenho, negociação com sindicatos e administração salarial.

Esta definição é seguida por Warren, Reeve e Fess (2001) ao acrescentarem, que essas necessidades de mão de obra, devem ser coordenadas entre os departamentos de produção e recursos humanos, assegurando a existência de mão de obra suficiente disponível para a área produtiva.

Logo, os custos de MOD, da mesma forma que os custos de MP, serão incluídos no custo total do produto, juntamente com os custos indiretos de fabricação.

#### **2.2.6.1.2.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF)**

O orçamento dos custos indiretos de fabricação representa o terceiro e último componente de elaboração do custo total de produção. Este orçamento, segundo Hoji (2010), tem por finalidade apurar o total de custos que participam indiretamente na fabricação de produtos.

Sanvicente e Santos (2009) afirmam que os custos indiretos de fabricação

abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão de obra direta ou matéria-prima, e são incorridos em nível de departamento ou em nível da fábrica como um todo. São exemplos desses CIFs: materiais indiretos (combustíveis, lixas, etc), mão de obra indireta, depreciação, seguros, aluguéis, serviços de terceiros, energia elétrica, água, entre outros.

Os mesmos autores, Sanvicente e Santos (2009), ressaltam ainda, que os custos incorridos indiretamente pelos departamentos, são aqueles que não podem ser destinados a apenas um e, por esse motivo são alocados a cada departamento através dos critérios de rateio do sistema de contabilidade de custos da empresa.

Hoji (2010, p. 435) também relata que “alguns CIFs variam de acordo com o nível de produção, e seu total pode ser determinado em função da quantidade de produção”, sendo classificados, segundo o autor, em duas categorias distintas:

- CIFs variáveis são aqueles que oscilam numa proporção constante com a produção, compostos por itens das categorias de matéria-prima e mão de obra direta e,
- CIFs fixos são aqueles que existirão mesmo que não haja produção, compostos pelos itens de depreciação, salários de supervisores, aluguéis, entre outros.

Em resumo, a viabilização de uma proposta orçamentária de custos indiretos de fabricação, passa por uma análise dos seguintes aspectos, segundo Morante e Jorge (2008):

1. departamentalização;
2. critérios de rateios, a qual são separados os custos em variáveis ou fixos;
3. aspectos gerenciais, onde são abordadas as formas de custeio que serão aplicadas, escolhendo entre o custeio por absorção, variável, custeio por atividades ou pela utilização adequada da margem de contribuição.

Assim, a responsabilidade pela sua elaboração é dividida entre os gerentes dos respectivos departamentos de fabricação, cabendo a sua aprovação pelo executivo máximo da área de produção (LUNKES, 2007).

#### *2.2.6.1.3 Orçamento de estoques*

O orçamento de estoques basicamente representa o resultado da movimentação das matérias-primas e dos produtos acabados. De acordo com

Lunkes (2007), cada área gera necessidades diferentes e muitas vezes incompatíveis entre si, como é detalhado a seguir:

- vendas: maiores estoques de produtos acabados são necessários para atender o mercado com rapidez;
- produção: estoques substanciais de materiais asseguram disponibilidade para fabricação, ou seja, estoques de matérias-primas elevadas para equilibrar a demanda e produtos acabados para estabilizar a fabricação;
- compras: em maior volume minimizam os custos e despesas gerais de aquisição;
- finanças: estoques pequenos minimizam a aplicação de capital de giro e reduzem os custos de manutenção;

Diante disso, Sanvicente e Santos (2009) afirmam que a empresa deve encontrar a melhor maneira de equilibrar esses elementos. Os autores defendem que nesses casos, existem diferentes alternativas de programação a serem utilizadas pela empresa, destacando-se:

- produção constante: a produção tem um nível constante durante todo o exercício e os excessos ou faltas de produção em relação às vendas, são atendidos pelos estoques;
- produção ao nível de vendas: os estoques são mantidos ao mínimo e a produção mensal varia em função das vendas;
- produção por ciclos: consiste na fabricação contínua da quantidade total anual de determinado produto, durante certo período de tempo, isto é, produz-se interruptamente tal produto por determinado tempo, estocando toda produção que será consumida posteriormente ao longo do ano. Este método reduz os custos de substituição de equipamentos e do tempo perdido com o ajuste das máquinas;
- política de estoques: composto por um conjunto de regras de decisões que permite atender às necessidades de consumo a um custo mínimo de investimentos em estoques.

Em geral, para Cardoso, Mário e Aquino (2007) a situação mais comum dos estoques é aquela em que o volume de vendas determina o volume a ser produzido, e conseqüentemente, este fará estimativas acerca do custo de produção e das demais despesas necessárias a serem incorridas para proporcionar o



funcionamento da empresa.

#### *2.2.6.1.4 Orçamento das despesas de vendas e administrativas*

No orçamento das despesas de vendas e administrativas, devem ser definidas todas as despesas operacionais necessárias à manutenção dos processos operacionais da empresa e, à realização dos projetos definidos nas etapas anteriores.

Padoveze (2009) defende que este orçamento deve ser elaborado com o maior número de detalhes possível e com toda cautela, por isso, é considerada a peça mais trabalhosa do orçamento, devendo ser elaborado sob a responsabilidade do gestor de cada área da empresa.

Ao formular esse orçamento, Morante e Jorge (2008) recomendam que as despesas sejam classificadas de acordo com a área correspondente ao consumo (área de vendas ou administrativa), e após esta separação, partir para a elaboração do orçamento de cada uma delas.

Diante disso, Hoji (2010, p. 448) salienta que “o orçamento de despesas de vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas”, sendo elaborado em conjunto com o orçamento de vendas. Segundo o autor, as despesas de vendas possuem natureza variável e fixa. As despesas variáveis alteram em função do volume de vendas, por exemplo, as comissões de vendedores, fretes de distribuição, etc. Todavia, as despesas fixas, conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) são elaboradas com base na utilização dos custos históricos corrigidos ou novas cotações.

Já as despesas administrativas, incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos à pessoal, viagens, telefone, correio, fax, material de escritório, depreciação dos bens de escritório, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros, entre outros.

Para melhor visualização, a Figura 21 apresenta algumas contas que compõem o orçamento das despesas de vendas e administrativas.

Figura 21 – Composição do orçamento das despesas de vendas e administrativas

<b>Orçamento das Despesas de Vendas</b>	<b>Orçamento das Despesas Administrativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorários da Diretora</li> <li>- <i>Pró Labore</i></li> <li>- Salários e Encargos Sociais</li> <li>- Comissões sobre Vendas</li> <li>- Propaganda e Publicidade</li> <li>- Fretes e Carretos</li> <li>- Viagens e Locomoção</li> <li>- Combustíveis e Lubrificantes</li> <li>- Manutenção de Veículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorários da Diretora</li> <li>- <i>Pró Labore</i></li> <li>- Salários e Encargos Sociais</li> <li>- Aluguéis</li> <li>- Energia Elétrica</li> <li>- Água e Esgoto</li> <li>- Comunicações</li> <li>- Combustíveis e Lubrificantes</li> <li>- Manutenção de Veículos</li> <li>- Depreciação</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Morante e Jorge (2008)

Em virtude, dos fatos mencionados, nota-se que é importante a classificação de cada despesa em seu respectivo centro de custo, a fim de obter uma análise do desempenho organizacional quando desmembrado por setores. Esta análise, de acordo com Sanvicente e Santos (2009), é indispensável, à medida que ela pode até invalidar uma meta de vendas, caso seja considerado inviável em virtude do alto valor agregado a ela. Caso isso ocorra, deve-se voltar ao início todo o processo orçamentário para o estabelecimento de novas variáveis.

#### 2.2.6.2 Orçamento de investimentos e financiamentos

O orçamento de investimentos e financiamentos consiste no grupo do plano orçamentário que tem por finalidade, elaborar o orçamento dos demais itens do balanço patrimonial e da demonstração do resultado que não participam do orçamento operacional (PADOVEZE, 2009).

Para Schier (2008), esse grupo consiste na elaboração das estimativas de investimentos que serão utilizados para a geração de receitas futuras. Por sua vez, Santos (2009) acrescenta que são estimados também os financiamentos necessários para possibilitar novas aquisições, bem como a elaboração do orçamento dos gastos previstos com esses investimentos e financiamentos.

De acordo com essas definições, Padoveze (2009) define o orçamento de investimentos e financiamentos constituído pelas seguintes peças orçamentárias:

- orçamento de investimentos;
- orçamento de financiamentos; e,

- orçamentos de outras despesas e receitas financeiras.

O autor ressalta ainda, que normalmente a elaboração e a análise desses orçamentos ficam restritas as áreas de finanças, controladoria e a direção da empresa. A seguir serão esclarecidos maiores detalhes referentes a essas peças orçamentárias componentes do orçamento de investimentos e financiamentos.

#### *2.2.6.2.1 Orçamento de investimentos*

O orçamento de investimentos tem por objetivo, basicamente, estimar a necessidade de investimentos da empresa. Lunkes (2007) acredita que para a organização se manter competitiva no mercado, ela deve investir valores cada vez maiores de recursos em seus ativos.

Seguindo a linha de raciocínio, Sanvicente e Santos (2009, p. 127) salientam que esse orçamento “[...] inclui os projetos de investimento cujos benefícios se estendem por mais de um ano”. Padoveze (2009) então explica que esses investimentos necessários para sustentar novos projetos, serão gastos efetuados no próximo período, mas que provavelmente serão para produtos e atividades a serem produzidas futuramente e que decorreram de decisões passadas.

Logo, Schier (2008, p. 108) menciona que devem ser levados em consideração, no estudo inicial de uma proposta de investimentos, os seguintes pontos:

descrição do projeto; motivos para recomendação; levantamento de dados; vantagens e desvantagens do projeto; avaliação do valor investimento; especificação das exigências financeiras; datas prováveis de início e conclusão do projeto; planos de coordenação do projeto com objetivos e potencialidades da organização a curto e longo prazos.

Padoveze (2009) defende que cada investimento a ser realizado, deve-se elaborar um estudo específico de sua rentabilidade, caracterizando-o como investimento vantajoso ou não. Lunkes (2007) então demonstra que existem métodos de avaliação para esses casos, conforme demonstrado a seguir:

- valor presente líquido (VPL): a determinação da VPL requer a comparação do valor presente de todas as entradas de caixa relacionadas ao investimento com o valor de todas saídas de caixa. O investimento é aceitável, quando o valor presente líquido for zero ou positivo;
- taxa interna de retorno (TIR): a TIR é o rendimento atual ou retorno obtido por

um investimento; e,

- método *payback*: identifica o período de tempo necessário para recuperar o custo do capital por meio das entradas de caixa produzidas pelo investimento.

Por fim, percebem-se que devem ser projetados todos os investimentos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos durante a elaboração do orçamento operacional pela empresa, devendo ser observados as alternativas existentes, a análise de retorno do investimento, e também a disponibilidade de recursos, que caso a empresa não disponha, deve-se recorrer a um financiamento.

#### *2.2.6.2.2 Orçamento de financiamentos*

O orçamento de financiamentos surge da necessidade imposta pelos investimentos e, tem por finalidade, segundo Hoji (2010), constatar a falta de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos.

Padoveze (2009, p. 546) complementa ao dizer que esta peça orçamentária, analisa “[...] tudo que é relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção desses fundos, bem como os pagamentos previstos”. Ainda de acordo com o autor, a obtenção de novos fundos decorre de necessidades tais como, aquisição de ativo imobilizado, aumento do capital de giro, instalação ou atualização dos canais de distribuição, entre outros.

Diante disso, ao realizar um financiamento deve-se ficar atento também, as despesas financeiras incorridas no financiamento, conforme contextualizado a seguir.

#### *2.2.6.2.3 Orçamento de despesas e receitas financeiras*

O orçamento de despesas e receitas financeiras surge nos casos onde a empresa necessita de capital de terceiros (despesas financeiras) ou quando obtém receitas extras.

Para Sanvicente e Santos (2009), as despesas financeiras oriundas dos financiamentos, podem ser evidenciadas através de uma lista de todos os financiamentos já existentes para então, calcular os juros e as despesas incidentes sob o mesmo. Estas informações são extraídas dos contratos firmados entre

empresa e os estabelecimentos financeiros.

Além das despesas com financiamentos, Padoveze (2009) ressalta que a empresa também é composta por outras despesas financeiras. Estas são necessárias para o desenvolvimento das suas atividades usuais junto às instituições bancárias e decorrem de outras operações financeiras, de serviços prestados pelos bancos, entre outras operações.

Para melhor visualização, a Figura 22 apresenta algumas contas que compõem o orçamento das despesas e receitas financeiras.

Figura 22 – Composição do orçamento das despesas financeiras e receitas financeiras



Fonte: Adaptado de Morante e Jorge (2008)

Em virtude disso, Sanvicente e Santos (2009) destacam que as receitas financeiras incluem itens tais como os mencionados pela figura anterior, como por exemplo, venda de ativos, juros de títulos negociáveis, variações cambiais pós-embarque de exportações, descontos obtidos, entre outros. Contudo, Padoveze (2009) adverte que as receitas financeiras com excedentes de caixa, isto é, as aplicações financeiras, somente poderão ser calculadas após o orçamento de caixa ou a demonstração do balanço patrimonial (BP) e a demonstração de resultados (DRE).

#### 2.2.6.3 Projeção dos demonstrativos contábeis

A projeção dos demonstrativos contábeis é a etapa final do processo orçamentário. É quando todas as peças orçamentárias, mencionadas anteriormente, são reunidas e consolidadas dentro do formato dos principais demonstrativos contábeis, de modo a determinar o resultado do período (LUNKES, 2007; PADOVEZE, 2009).

Segundo Frezatti (2009) este grupo do plano orçamentário, tem por finalidade transformar todas as decisões do processo de elaboração do orçamento em uma linguagem monetária, e assim, gerar demonstrações como o balanço patrimonial, demonstração de resultados e o fluxo de caixa projetado.

“Parte do balanço patrimonial inicial, incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final”, assegura Padoveze (2009, p. 519), ao dizer também que este grupo do plano orçamentário, é constituído pelas seguintes peças orçamentárias:

- projeção da demonstração do fluxo de caixa ou orçamento de caixa;
- projeção da demonstração de resultado; e,
- projeção do balanço patrimonial.

Lunkes (2007) por sua vez, defende que essas projeções permitem a análise e a avaliação global dos resultados que foram alcançados através do processo de planejamento e, diante disso, Frezatti (2000) ressalta que uma proposta de orçamento que não viabilizar o objetivo, implicará em revisões e alterações do orçamento.

A seguir serão caracterizadas as principais demonstrações contábeis projetadas.

#### *2.2.6.3.1 Projeção da demonstração do fluxo de caixa ou orçamento de caixa*

A projeção da demonstração do fluxo de caixa, também conhecida como orçamento de caixa, consiste em estimar as entradas de caixa (recebimentos decorrentes de vendas e outras receitas) e, as saídas de caixa (pagamentos de despesas operacionais e outros gastos), previstas para um determinado período (WARREN; REEVE; FESS, 2001; SANVICENTE; SANTOS, 2009).

Para Lunkes (2007), o objetivo desta projeção é assegurar recursos monetários suficientes que atendam às operações da empresa estabelecidas nas peças orçamentárias anteriores. Tal afirmação é compartilhada por Schier (2008), ao descrever que essa projeção permite ainda, avaliar a situação financeira da empresa, identificando a necessidade ou não de captação de recursos, bem como os recursos excedentes que podem ser aplicados.

Além da identificação dos excessos ou escassez de caixa, Sanvicente e

Santos (2009, p. 156), destacam também que “a projeção do fluxo de caixa serve de base para a determinação das políticas de pagamento e recebimento da empresa”. Segundo os autores, antecipando os prazos para recebimentos (sem que as vendas sejam prejudicadas), as eventuais faltas de caixa, que por ventura tenham sido detectadas por essa projeção, podem ser resolvidas.

Em vista dos fatos mencionados, Lunkes (2007) e Schier (2008) sintetizam as principais finalidades da projeção do fluxo de caixa. São as seguintes:

- a) indicar a provável posição financeira em resultado das operações planejadas;
- b) indicar os excessos ou insuficiências de disponibilidades;
- c) indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de aplicação de recursos, de acordo com o resultado;
- d) permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação ao capital de giro, às vendas, aos investimentos e ao capital de terceiros;
- e) estabelecer bases sólidas para políticas de crédito e para o controle da posição financeira.

Diante desses fatos, nota-se que a projeção do fluxo de caixa, fornece aos gestores uma “antecipação” do futuro financeiro da empresa de acordo com o que foi estimado, possibilitando maior controle financeiro das operações por parte da empresa.

Neste sentido, Passarelli e Bomfim (2004) advertem que concluída a projeção do fluxo de caixa, caso seja constatado alguma condição desfavorável referente aos saldos de caixa previstos, todos os demais orçamentos (vendas, compras, investimentos e financiamento, etc.), deverão ser revisados para corrigir tal fato, caso estejam em conformidade, pode-se dar continuidade ao processo orçamentário, iniciando a projeção dos outros demonstrativos.

#### *2.2.6.3.2 Projeção da demonstração de resultado*

A projeção da demonstração de resultado do exercício (DRE) é elaborada a partir das estimativas dos vários orçamentos operacionais, tais como, orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento de despesas operacionais (LUNKES, 2007).

Para Warren, Reeve e Fess (2001), a projeção da DRE é um resumo das fases operacionais, o que proporciona aos gestores, avaliar em um só

demonstrativo, os efeitos de cada orçamento sobre o lucro anual. Caso o lucro líquido não agrada a gerência, a mesma tem a possibilidade de revisar os orçamentos operacionais na busca por um lucro melhor.

Após a conclusão da demonstração de resultados projetada, elabora-se o balanço patrimonial projetado. Warren, Reeve e Fess (2001) mencionam que o orçamento de investimentos e financiamentos e a projeção da demonstração do fluxo de caixa são os dois principais orçamentos que participam da elaboração do BP projetado.

#### *2.2.6.3.3 Projeção do balanço patrimonial*

A projeção do balanço patrimonial é elaborada a partir do momento em que todas as peças orçamentárias estiverem finalizadas. Depois de concluídas, inicia-se a construção do BP projetado, utilizando como base para a composição dos saldos das contas patrimoniais, as informações dos orçamentos anteriores.

Warren, Reeve e Fess (2001) afirmam que o balanço patrimonial projetado, tem por finalidade estimar, ao final do período orçamentário, as condições financeiras da empresa e assumir que os orçamentos operacionais e o de investimentos e financiamentos sejam alcançados. O autor ressalta ainda, que caso o BP projetado demonstrar uma posição financeira desfavorável, será necessário revisar todos os orçamentos.

Seguindo a linha de raciocínio dos autores anteriores, Lunkes (2007, p. 58) ressalta que para verificar a situação da empresa, normalmente “o balanço patrimonial projetado é apresentado na forma de comparabilidade entre os exercícios encerrados no ano anterior e o orçado”, a fim de facilitar a revisão e a análise individual de cada conta, bem como identificar o motivo das principais variações em relação ao ano anterior, complementam Sanvicente e Santos (2009).

Em geral, Padoveze (2009) termina dizendo que o BP deve ser elaborado seguindo os princípios contábeis, porém nada impede a empresa de constituir um balanço interno, utilizando critérios de avaliação de acordo com a sua necessidade, mas que seja adotado apenas para fins gerenciais.



### 2.2.7 Controle orçamentário

O controle orçamentário é a etapa realizada após a elaboração e a execução das operações previstas no plano orçamentário, e, tem por finalidade, acompanhar o desempenho da organização, analisando as variações em relação ao planejado.

Schier (2008, p. 104) afirma que “planejar sem controlar é desperdício de tempo e energia”. Essa colocação se deve ao fato, de que o orçamento, além de ser um instrumento de planejamento, é também, um importante instrumento de controle (HOJI, 2010). Por isso, Padoveze (2009) assegura que não pode ser executado um orçamento, sem um adequado acompanhamento entre os resultados reais *versus* os planejados.

O controle orçamentário, por sua vez, conforme relata Frezatti (2009), é um instrumento gerencial que permite à organização, averiguar o nível de acerto de seus resultados, comparando periodicamente o desempenho efetivo com o planejado. Hoji (2010) destaca ainda, que o controle também envolve o fornecimento de informações para tomada de decisões e para eventuais correções de desvios do desempenho em relação ao projetado inicialmente.

Diante dos conceitos mencionados, Padoveze (2009, p. 550) destaca os principais objetivos do controle orçamentário:

- a) identificar e analisar as variações ocorridas;
- b) corrigir erros detectados;
- c) ajustar o plano orçamentário, se for o caso, para garantir o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

Dessa maneira, Sanvicente e Santos (2009) esclarecem que o controle é efetuado com o propósito de buscar a coerência dos objetivos e potencializar os resultados dos setores e da organização como um todo, de forma tal, a apoiar os gestores, no sentido de alcançar as metas estabelecidas.

#### 2.2.7.1 Responsabilidade pelo controle orçamentário

O controle orçamentário fica sob a responsabilidade dos gestores de cada área da empresa. Da mesma forma que eles foram os responsáveis pela elaboração do orçamento do seu respectivo setor, agora eles controlam os resultados que projetaram no processo orçamentário, relata Padoveze (2009).

No entanto, Hoji (2010, p. 411) salienta que “cada administrador de centro de responsabilidade deve ser o responsável somente pelos itens de receita e/ou despesa que possam ser por ele diretamente controlados”, ou seja, o gestor da área de vendas é limitado às variações orçamentárias apenas dos itens de vendas. Os fatores que porventura se originaram das vendas, como por exemplo, o custo da produção, não diz respeito a ele, mas sim ao gestor de produção.

Todavia, Padoveze (2009, p. 550) assegura que “o setor de controladoria também deve, concomitantemente, efetuar o monitoramento e apoio aos gestores individuais sobre seus orçamentos” e estes, segundo Frezatti (2009), devem identificar as metas para o seu setor, analisar os resultados alcançados, verificar as variações, entender as causas dessas variações e assim, definir ações corretivas e ajustes para ao orçamento, no sentido de preservar os objetivos e metas do período.

Diante desse exposto, Padoveze (2009) considera também que a controladoria apresente as ações corretivas tanto para empresa em geral, quanto, para cada gestor, evidenciando sua responsabilidade pelo processo orçamentário, pelo acompanhamento e coordenação dos objetivos globais da organização, bem como, pelo controle orçamentário de toda a empresa.

#### 2.2.7.2 Relatórios de controle orçamentário

Todas as peças orçamentárias contarão com um relatório de controle orçamentário, o qual atuará como base para a análise comparativa entre o resultado realizado e o orçado, declara Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002).

O relatório tradicional de controle orçamentário, por tipo de despesa e receita, para todos os centros de custos ou divisões, é composto, de acordo com Padoveze (2009, p. 551), pelas seguintes informações:

- a) os valores orçados para o mês em pauta;
- b) os valores reais contabilizados no mês;
- c) a variação do mês entre o real e o orçado;
- d) os valores orçados acumulados até o mês em pauta;
- e) os valores reais acumulados contabilizados até o mês;
- f) a variação acumulada entre o real e o orçado até o mês.
- g) variação percentual do mês;
- h) variação percentual até o mês;
- i) total do orçamento do ano;
- j) soma dos dados reais até o mês mais o orçamento restante do ano.

Diante disso, Sanvicente e Santos (2009, p. 215), asseguram que “a

missão desses relatórios é tornar concreta a transmissão de informações para a análise de variações, [...], e para as decisões que porventura se façam necessária”. Para melhor visualização do exposto, o Quadro 9 apresenta um modelo básico de relatório de controle orçamentário.

Quadro 9 – Modelo de relatório de controle orçamentário

Discriminação	DO MÊS - R\$				ATÉ O MÊS - R\$				Dados Anuais		
	Real	Orçado	Variação	%	Real	Orçado	Variação	%	Real + Orçado	Orçado	Variação %
Receita/Despesa Centro de Custo											

Fonte: Padoveze (2009, p. 551)

Constata-se, desta forma, que o relatório de controle orçamentário, basicamente, é um quadro que demonstra o resultado realizado em relação ao orçado, devendo ser analisado suas variações.

#### 2.2.7.2.1 Análise das variações

Tendo como base as informações dos relatórios de controle orçamentário, realiza-se a análise das variações. Uma variação é caracterizada por Peleias (2002), como a diferença entre as informações sobre as operações reais e as informações que deveriam ocorrer, ou seja, as informações estimadas.

Perante isso, Padoveze (2009) relata que as variações são analisadas pelos gestores, no sentido de identificar detalhadamente, os principais motivos que causaram essa alteração em cada item orçado, de forma tal, a fundamentar sua justificativa em relação à variação ocorrida no seu orçamento e operação.

Essas variações são ocasionadas por fatores que tornam a execução das atividades divergentes do que se esperava realizar e, de acordo com Peleias (2002, p. 141) são causadas pela:

- alteração na estrutura de produtos e serviços entre a data de determinação dos padrões e execução das atividades;
- mudança nas condições e nos volumes de operação da empresa entre a data de elaboração dos planos e de execução das atividades;
- mudança nos preços dos insumos utilizados para a obtenção dos produtos e serviços, nos preços de transferência, nos prazos para execução das atividades e nas taxas de captação e aplicação aplicadas pela empresa.

Assim, a diferença de valor entre os dados reais e orçados basicamente

decorre de dois elementos, salienta Padoveze (2009, p. 552):

- a) quantidade real diferente da quantidade orçada;
- b) preço real diferente do preço orçado.

Por conseguinte, o mesmo autor constata que a variação em valor do item orçado é um somatório da diferença de quantidade mais a variação de preço, conforme esquema apresentado a seguir por Padoveze (2009).

Quadro 10 – Análise das variações

<b>Variação em valor = Diferença de Preço + Diferença de Quantidade</b>		
<b>(Real x Orçado)</b>	<b>(Real x Orçado)</b>	<b>(Real x Orçado)</b>

Fonte: Padoveze (2009, p. 552)

Desta forma, Frezatti (2009) reforça que além de identificar tais variações, é importante também, no momento da análise, entender o que realmente aconteceu na organização, interpretar o que isso significa e o fator que originou a variação, a fim de definir ações corretivas que resolvam tais problemas.

#### **2.2.7.2.1.1 Análise vertical (AV)**

A análise vertical tem por finalidade, avaliar a estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, demonstrando a participação das contas patrimoniais e de resultados em relação a um total, afirma Padoveze (2009).

No balanço patrimonial, Hoji (2010) explica que a participação (representatividade) dos itens do ativo e do passivo, é retratada por porcentagens alcançadas através do cálculo que divide o valor de cada item pelo valor total do ativo e do passivo. Neste sentido, Padoveze (2009) complementa que o critério utilizado para esse cálculo, é a atribuição do parâmetro 100% para o total do ativo e do passivo e, então todos os valores são interpretados em relação aos mesmos.

Já “o cálculo do percentual de participação relativa dos itens da demonstração de resultado é feito dividindo-se cada item pelo valor da receita líquida” (HOJI, 2010, p. 278). Basicamente Padoveze (2009) elucida que essa análise evidencia os custos e as despesas em relação ao total das receitas líquidas, propiciando desta forma, avaliar a lucratividade da organização.

Por fim, Padoveze (2009) e Hoji (2010), atentam que os percentuais

obtidos por essa análise, podem ser utilizados conjuntamente com os dados da análise horizontal e dos indicadores básicos, aumentando ainda mais a precisão da avaliação.

#### **2.2.7.2.1.2 Análise horizontal (AH)**

A análise horizontal tem por finalidade, calcular a variação percentual ocorrida de um período para outro, analisando a evolução (aumento ou diminuição) dos valores dos itens das demonstrações contábeis numa determinada série histórica de períodos, salientam Neves e Viceconti (2007).

De acordo com Padoveze (2009) e Hoji (2010), a base para a construção dos indicadores dessa análise, é escolher o período mais antigo como ponto de partida, conhecido como índice-base 100, o qual atuará como base para a comparação da evolução dos dados dos outros períodos.

Diante disso, os autores destacam ainda, que da mesma forma que a análise vertical, a horizontal também deve ser acompanhada por uma análise em conjunto dos demais instrumentos de avaliação dos resultados, como por exemplo, os indicadores econômico-financeiros.

#### **2.2.7.2.1.3 Análise de liquidez**

Os índices de liquidez são utilizados para evidenciar a situação financeira da empresa e avaliar a sua capacidade de pagamento perante os passivos assumidos de terceiros, considerando as condições da empresa em saldar suas obrigações a longo prazo, curto prazo ou prazo imediato, afirmam Neto (2002) e Marion (2002).

Padoveze (2009) complementa que para analisar a liquidez da organização, devem ser calculados os índices que darão suporte a essa avaliação. Esses índices são constituídos, exclusivamente, pelas informações extraídas do balanço patrimonial, de forma tal, a verificar a relação entre a condição financeira da empresa e a quitação no vencimento de suas obrigações.

O Quadro 11 apresenta os quatro índices de liquidez existentes que devem ser analisados pela empresa, durante a sua análise.

Quadro 11 – Índices de liquidez

Índices de Liquidez	Definição
IMEDIATA	<p>"Esse índice indica quanto a empresa possui de recursos imediatamente disponíveis para liquidar compromissos de curto prazo. As disponibilidades são recursos imediatamente disponíveis, mas as obrigações de curto prazo podem estar compostas por dívidas que vencem em 15 dias, 30 dias, ou até em 365 dias" (HOJI, 2010, p. 285).</p> $LI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$
CORRENTE	<p>"Este quociente relaciona quantos reais dispomos imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo. É um índice muito divulgado e frequentemente considerado como o melhor indicador da situação de liquidez da empresa" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 91).</p> $LC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$
SECA	<p>"Esta é uma variante muito adequada para se avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa. Eliminando-se os estoques do numerador, estamos eliminando uma fonte de incerteza. Por outro lado, estamos eliminando as influências e distorções que a adoção deste ou daquele critério de avaliação de estoques poderia acarretar, principalmente se os critérios foram mudados ao longo dos períodos" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 93).</p> $LS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$
GERAL	<p>"Mostra a capacidade de pagamento da empresa a Longo Prazo, considerando tudo o que ela converterá em dinheiro (a Curto e Longo Prazo), relacionando-se com tudo o que já assumiu como dívida (a Curto e Longo Prazo)" (MARION, 2002, p. 89).</p> $LG = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{Ativo realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}$

Fonte: Hoji (2010, p. 285); Iudícibus (2008, p. 91; 93); Marion (2002, p. 89)

Diante do exposto, Hoji (2010) defende que quanto maior o índice de liquidez apresentado, melhor é a situação da empresa, isto é, os índices acima de 1,00 representam que a mesma tem condições de liquidar seus compromissos financeiros. No entanto, os índices abaixo deste valor, representam um alerta à empresa, indicando que ela não cumprirá com os todos os seus deveres.

Por esse motivo, Marion (2002) sugere que ao analisar a liquidez de uma empresa, todos os seus índices (liquidez imediata, corrente, seca e geral) sejam avaliados em conjunto, de forma tal, a constatar os problemas e/ou as qualidades do gerenciamento executado. O autor aconselha ainda que a organização examine os indicadores em uma série de anos, pelo menos três, constatando sua evolução perante os tempos.

#### 2.2.7.2.1.4 Análise de endividamento

A análise de endividamento é utilizada para indicar o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros e aos recursos dos proprietários (capital próprio), bem como identificar, a obrigação da empresa, a curto e a longo prazo, conceituam Hoji (2010) e Marion (2002).

Os principais índices de endividamento utilizados pela empresa durante a sua avaliação, são demonstrados no Quadro 12.

Quadro 12 – Índices de endividamento

Índices de Endividamento	Definição
<b>PARTICIPAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS SOBRE OS RECURSOS TOTAIS</b>	<p>Este índice "expressa a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais. Também significa qual a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 95).</p> $PCTRT = \frac{\text{Exigível total (PC + PNC)}}{\text{Exigível total (PC + PNC) + Patrimônio líquido}}$
<b>PARTICIPAÇÃO DE CAPITAIS DE TERCEIROS SOBRE OS CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<p>"Este quociente é um dos mais utilizados para retratar o posicionamento das empresas com relação aos capitais de terceiros" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 95) e, tem por finalidade "[...] medir a estrutura de financiamento da companhia. É um número que evidencia o reflexo das políticas de alavancagem financeiras da empresa e financiamento do capital de giro a cada final de período" (PADOVEZE, 2009, p. 215).</p> $PCTCP = \frac{\text{Exigível total (PC + PNC)}}{\text{Patrimônio líquido}}$
<b>COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO</b>	<p>"O índice Composição do endividamento indica quanto da dívida total vence no curto prazo" (HOJI, 2010, p. 282).</p> $CE = \frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Exigível total (PC + PNC)}}$

Fonte: Hoji (2010, p. 282); Iudícibus (2008, p. 95); Padoveze (2009, p. 215)

Conceituados os principais índices de endividamento, Hoji (2010) afirma que quanto menor for o índice, melhor para a organização, isto porque, segundo Padoveze (2009), o ideal é que estes indicadores se encontrem sempre inferiores a 1,00. Os índices superiores a este valor indicam o excesso de endividamento da empresa através dos empréstimos e financiamentos já contratados.

### 2.2.7.2.1.5 Análise da atividade

A análise da atividade busca evidenciar o contexto operacional de uma empresa através das informações contidas no balanço patrimonial e na demonstração de resultados, contextualiza Padoveze (2009). Isto significa dizer, segundo Marion (2007), que os indicadores deste grupo, demonstram o tempo (em dias) que a empresa espera para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar seu estoque.

Essa análise é obtida, mediante os indicadores expostos no Quadro 13.

Quadro 13 – Índices de atividade

Índices de Atividade	Definição
<b>PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DE VENDAS</b>	<p>"Este quociente indica quantos dias, semanas ou meses a empresa deverá esperar, em média, antes de receber suas vendas a prazo" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 98).</p> $\text{PMRV} = \frac{\text{Duplicatas a receber} \times 360 \text{ dias}}{\text{Vendas brutas}}$
<b>PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS</b>	<p>"A finalidade deste indicador é mostrar o prazo médio que a empresa consegue pagar seus fornecedores de materiais e serviços. Neste caso, a empresa é dependente da política de crédito que os fornecedores conseguem adotar" (PADOVEZE, 2009, p. 215).</p> $\text{PMPC} = \frac{\text{Fornecedores} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compras}}$
<b>PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUES</b>	<p>"Indica, em média, quantos dias a empresa leva para vender seu estoque" (MARION, 2007, p. 124).</p> $\text{PMRE} = \frac{\text{Estoque} \times 360 \text{ dias}}{\text{Custo das vendas}}$
<b>GIRO DO ATIVO</b>	<p>Este indicador mostra "[...] a velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas" (PADOVEZE, 2009, p. 217). "Quanto maior o "giro" do ativo pelas vendas, maiores as chances de cobrir as despesas com uma boa margem de lucro" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 100).</p> $\text{GA} = \frac{\text{Receita operacional líquida}}{\text{Ativo total}}$
<b>POSICIONAMENTO DE ATIVIDADE</b>	<p>"O ideal seria que a empresa atingisse uma posição em que a soma do Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) com o Prazo Médio de Recebimento de Vendas (PMRV) fosse igual ou inferior ao Prazo Médio de Pagamento de Compras (PMPC)" (MARION, 2007, p. 120).</p> $\text{PA} = \frac{\text{PMRE} + \text{PMRV}}{\text{PMPC}}$

Fonte: Iudícibus (2008, p. 98; 100); Marion (2007, p. 120; 124); Padoveze (2009, p. 215; 217)

Conforme visto no quadro acima, para fins de análise, quanto maior a velocidade em receber as vendas e em renovar os estoques, melhor para a



empresa. Entretanto, demorar para pagar as compras (sem que exista atrasos) é também, algo excelente para a mesma, conclui Marion (2007).

#### **2.2.7.2.1.6 Análise de rentabilidade e de lucratividade**

A análise de rentabilidade e de lucratividade tem como princípio, constatar quanto à empresa está rendendo e/ou lucrando para cada real investido no negócio, evidenciando assim, o seu sucesso ou insucesso (HOJI, 2010).

Marion (2002), neste sentido, complementa que o objetivo dessa análise, “[...] é calcular a taxa de lucro, isto é, comparar o lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação com o mesmo”, sendo esta relação, representada pelos indicadores de rentabilidade, expostos no Quadro 14.

Quadro 14 – Índices de rentabilidade

<b>Índices de Rentabilidade e de Lucratividade</b>	<b>Definição</b>
<b>MARGEM BRUTA</b>	<p>"Esse índice indica quanto a empresa obtém de Lucro bruto para cada \$ 1,00 de Receita líquida" (HOJI, 2010, p. 290).</p> $MB = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita Líquida}}$
<b>MARGEM LÍQUIDA</b>	<p>"Esse índice indica qual foi o Lucro líquido em relação à Receita operacional líquida" (HOJI, 2010, p. 291).</p> $ML = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Líquida}}$
<b>MARGEM OPERACIONAL</b>	<p>"Este quociente compara o lucro operacional com as vendas líquidas" (IUDÍCIBUS, 2008, p. 103).</p> $MO = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita Líquida}}$
<b>RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<p>"Representa o quanto foi a rentabilidade do capital que os sócios da empresa investiram no empreendimento" (PADOVEZE, 2009, p. 224).</p> $RPL = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$
<b>RETORNO SOBRE INVESTIMENTO</b>	<p>Este índice é um dos mais enfatizados para a análise da rentabilidade de investimentos, o qual demonstra a relação entre o lucro líquido e o ativo total, representando o quanto ela ganhou por real investido (PADOVEZE, 2009).</p> $ROI = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$

Fonte: Hoji (2010, p. 290; 291); Iudícibus (2008, p. 103); Padoveze (2009, p. 224)

Como mencionado nas análises anteriores, estes índices, também devem ser avaliados em conjunto, a fim de garantir maior confiabilidade na análise e na conclusão da empresa, conclui Padoveze (2009).

#### *2.2.7.2.2 Gerenciamento matricial de despesas (GMD)*

O gerenciamento matricial de despesas, conhecido também por GMD, é considerado por Matsuyama (2008), um instrumento gerencial utilizado para planejar e controlar o orçamento anual de uma organização. Cymo (2013) assegura que esta ferramenta tem por objetivo, analisar detalhadamente todos os gastos e assim, propor metas de redução para cada área específica da empresa.

Deste modo, Sá (2008) contextualiza que a metodologia utilizada pelo GMD é baseada em três princípios:

1. controle cruzado, onde as principais despesas são orçadas e controladas por duas pessoas (o gerente do centro de custos da entidade e o gerente do pacote de gastos);
2. desdobramento dos gastos, isto é, para a definição das metas, todos os gastos devem ser decompostos ao longo da hierarquia orçamentária até os centros de custos; e,
3. acompanhamento sistemático, onde todos os gastos são acompanhados e comparados com as metas, de forma tal, que qualquer desvio observado seja objeto de uma ação corretiva.

Na visão do GMD, Sá (2008) declara que os pacotes de gastos são grupos de despesas de uma mesma natureza e que, geralmente, são comuns a vários centros de custos, como por exemplo, as despesas de pessoal, a qual compreende folha de pagamento, rescisões, encargos etc. No entanto, as entidades, são unidades da estrutura organizacional que devem ser divididas, de acordo com o organograma da empresa, em diretorias, gerências e centros de custos, que tem por objetivo, estabelecer uma clara definição gerencial pelo controle dos gastos.

O Quadro 15 demonstra a estrutura do GMD, evidenciando os pacotes de gastos e as entidades.

Quadro 15 - Estrutura do gerenciamento matricial de despesas

<b>Pacote \ Entidade</b>	<b>Presidência</b>	<b>Diretoria Industrial</b>	<b>Diretoria Administrativa</b>	<b>Diretoria Financeira</b>	<b>Diretoria Comercial</b>
Apoio				↓	
Despesas com Veículos				↓	
Despesas Comerciais				↓	
Despesas de Pessoal			→		
Despesas Financeiras					
Impostos e Taxas					
Materiais					
Serviços de terceiros					

Fonte: Sá (2008)

Conforme quadro acima, verifica-se que a estrutura do GMD conta com duas pessoas responsáveis por um único gasto: os gerentes dos centros de custos e os gerentes dos pacotes de gastos. O primeiro utiliza índices de desempenho, considerados métricas de eficiência no uso dos recursos pelos quais são responsáveis, relacionando uma despesa a um parâmetro, como por exemplo, a despesa de telefone é relacionada ao número de funcionários. Já os gerentes dos pacotes de gastos, supervisionam as decisões dos gerentes dos centros de custos, acrescenta Sá (2008).

Assim, Padoveze (2009) acrescenta que cada gerente de um centro de custo justifica as variações orçamentárias de sua parte e, o gerente responsável pelo pacote de gastos, concordando ou não com as justificativas individuais, faz a sua análise e a sua justificativa em relação ao conjunto do item orçamentário.

Contudo, Padoveze (2009) salienta ainda, que essa metodologia de gerenciamento matricial pode ser adotada também, para controlar e analisar as receitas e investimentos da empresa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo e, em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a elaboração deste trabalho de cunho científico, é necessário definir os procedimentos metodológicos adotados, os quais conforme Santos e Noronha (2005, p. 57) consistem em “[...] um corpo de regras e diligências estabelecidas para realizar uma pesquisa”. Neste sentido, Pádua (2004, p. 31) define a pesquisa como,

[...] toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.

Em relação aos objetivos, realiza-se a pesquisa descritiva, demonstrando as particularidades do orçamento empresarial, pois de acordo com Gil (1999 apud BEUREN, 2006, p. 81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Junior (2008, p. 83) acrescenta ressaltando que este tipo de pesquisa, “visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões”.

No que se refere à tipologia quanto aos procedimentos, o qual “referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm dados”, (BEUREN, 2006, p. 83), a pesquisa tem caráter bibliográfico, abordando o contexto de todo o sistema orçamentário. Rampazzo (2005, p. 53) explica que este tipo de pesquisa,

procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Assim, define-se o estudo de caso como pesquisa, o qual se refere a um

“estudo específico, concentrado, amplo e detalhado de um único caso. Utiliza-se este tipo de pesquisa quando o pesquisador quer aprofundar seus estudos enfatizando um único assunto” (LOPES, 2006, p. 119).

Em relação à abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, a qual “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo” (BEUREN, 2006, p. 92).

Seguindo a linha de raciocínio de Beuren (2006), Richardson (1999 apud BEUREN, 2006, p. 91) acrescenta salientando que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Com base nestes enquadramentos de pesquisa, realiza-se um estudo com a finalidade de estruturar um sistema orçamentário sob a ótica da metodologia de base zero na mensuração dos gastos empresariais para uma empresa de pequeno porte do ramo químico, com o intuito de auxiliar a organização em um processo de gestão mais eficaz e por consequência uma tomada de decisão mais precisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a estruturação de um sistema orçamentário sob a ótica da metodologia de base zero na mensuração dos gastos empresariais para uma empresa de pequeno porte do ramo químico, realiza-se o estudo de caso. Esta estrutura orçamentária é elaborada de acordo com as características da empresa em estudo levando em consideração a visão dos vários autores da área gerencial evidenciados no decorrer da fundamentação teórica.

Neste contexto, o sistema orçamentário será estruturado com base nos objetivos estratégicos estabelecidos pelo administrador da empresa, juntamente com a análise de todas as variáveis que envolvem a mesma, desde a produção até a intenção de investimento. Assim, a projeção será efetuada utilizando os dados fornecidos pela própria organização, como demonstrativo de resultado do ano 20x0 e relatórios gerenciais.

A análise do orçamento projetado será realizada pela autora, a fim de

avaliar o desempenho do que foi estimado para a empresa no período orçado, destacando os pontos críticos a serem reavaliados, caso ocorra, para que a empresa obtenha melhoria no seu resultado final.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste momento, apresenta-se a relação entre a teoria abordada anteriormente e a sua aplicabilidade às organizações. Para isso, caracteriza-se inicialmente a empresa em estudo e definem-se os seus planos ao negócio. Na sequência, é elaborada, mediante informações disponibilizadas pela entidade, uma estrutura orçamentária sob a ótica da metodologia de base zero enfatizando a gestão dos gastos empresariais, com o intuito de evidenciar a sua importância ao gerenciamento empresarial de uma empresa de pequeno porte.

O propósito deste estudo é justamente destacar os dois pontos principais deste trabalho acadêmico. Primeiro, a colaboração do orçamento de base zero para a gestão de uma empresa, considerado uma metodologia pouco utilizada pelas organizações e, a segunda, a elaboração de um sistema orçamentário para uma empresa de pequeno porte, fato esse, ainda pouco presente no contexto organizacional, sendo mais comum a sua utilização em médias e grandes empresas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

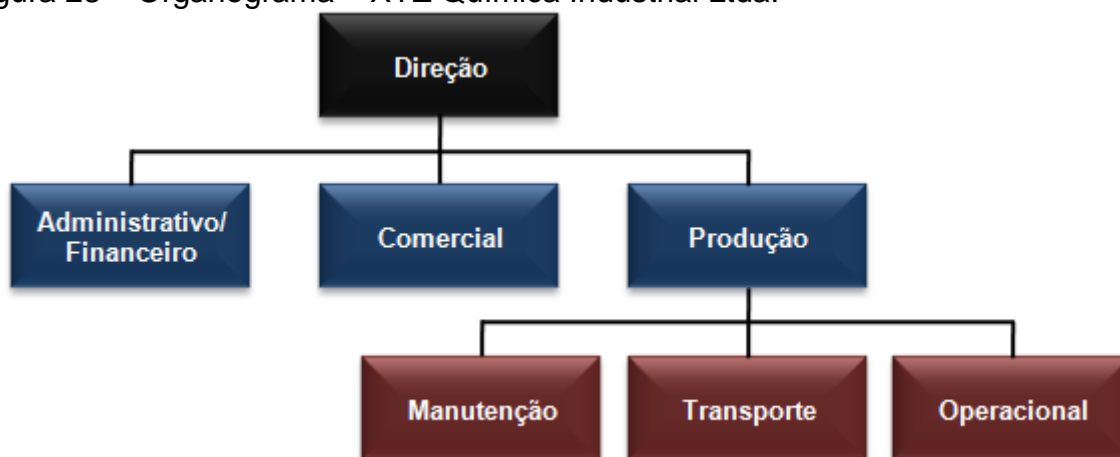
Para fins desta pesquisa, utiliza-se o nome fictício para a empresa em estudo de “XYZ Química Industrial Ltda.”. Esta organização, iniciou suas atividades em fevereiro de 2008 e como a própria razão social menciona, atua no segmento químico na região sul catarinense, mais precisamente, na recuperação de solventes.

A preocupação com o meio ambiente tem gerado maior conscientização entre as pessoas no que diz respeito ao adequado destino dos resíduos industriais. Assim, indústrias que adotam o solvente em seu processo produtivo possuem como alternativa, a reciclagem.

É nesse sentido que a XYZ atua, trabalhando com duas formas na recuperação dessa substância química. A esses dois processos, a empresa considera a nomenclatura de “produto A” e “produto B”. Na reciclagem do produto A, a XYZ recupera 70% do solvente e agrega 30% de uma composição química, finalizando o processo em 100%. Já no produto B, a empresa somente recupera o solvente, finalizando o processo em 70% reciclado. A recuperação de forma A ou B fica a critério do cliente, diferenciando-se em relação ao processo produtivo e ao preço de venda.

Atualmente, a organização conta com um espaço físico de 734 m<sup>2</sup>, sendo 95% desta área destinada à fabricação dos produtos A e B, representando uma capacidade total de 170.000 litros de produção ao mês. Para isso, dispõe de sete colaboradores envolvidos diretamente com a produção, e três dispostos entre os setores administrativo e comercial, conforme é demonstrado no organograma abaixo:

Figura 23 – Organograma – XYZ Química Industrial Ltda.



Fonte: Elaborado pela Autora

Enquadrada como uma sociedade limitada, a empresa em estudo é composta por dois sócios: A e B. O sócio A possui 80% do capital social da empresa, sendo o responsável pelos setores administrativo/financeiro e comercial, já o sócio B é o responsável pelo setor de produção, e detém 20% do capital social.

Considerada uma empresa de pequeno porte, a XYZ é optante pelo Simples Nacional, o qual é instituído pela Lei Complementar 123 de 2006. Sua contabilidade é terceirizada, porém o seu administrador mantém o controle gerencial da entidade por meio de *software* gerencial e de planilhas financeiras que auxiliam no direcionamento dos objetivos estratégicos da organização.

#### 4.1.1 Empresa de pequeno porte

A empresa em estudo, XYZ Química Industrial Ltda., segundo a legislação brasileira vigente, é caracterizada como uma empresa de pequeno porte, a qual utiliza como preceito, para sua conceituação, o faturamento das empresas. De acordo com o artigo terceiro, inciso II da Lei Complementar 123 de 2006,



Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – [...]

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Neste contexto, as empresas de pequeno porte, geralmente são tributadas pelo regime simplificado do Simples Nacional. Conforme os artigos doze e treze da Lei Complementar 123 de 2006, este regime unifica a arrecadação de impostos e contribuições nas três esferas de governo: federal, estadual e municipal, aplicando-se a alíquota correspondente à faixa de faturamento acumulado dos últimos doze meses da empresa sobre o faturamento mensal, devendo observar o anexo de enquadramento da empresa, neste caso, anexo II referente à indústria.

Por fim, é perceptível a contribuição das empresas de pequeno porte a economia do país, no entanto, as mesmas enfrentam concorrências desleais em relação à capacidade das grandes organizações, que se essas empresas de pequeno porte não obtiverem uma gestão atuante para contornar tal imprevisto, pode levar ao insucesso do negócio.

#### **4.1.2 Setor químico**

A indústria química compreende diversas atividades e bens de consumo, oferecendo soluções e contribuindo para a melhoria dos processos e a qualidade dos produtos. Diante disso, Klabin (2013) contextualiza o atual cenário do setor químico brasileiro, evidenciando no país, representa 2,5% do Produto Interno Bruto (PIB) e em 2012 alcançou 153 bilhões de dólares em vendas, tornando-se o quarto setor econômico com mais importância na economia brasileira.

“Entre 1990 e 2011, o setor químico Brasileiro cresceu em média 8% ao ano”, acrescenta Klabin (2013), ao dizer também que à medida que a economia brasileira se desenvolve e a sua população obtém maior poder aquisitivo, o setor químico continuará sempre crescendo.

## 4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os macro objetivos estratégicos foram definidos pelo administrador da XYZ Química Industrial com o intuito de assegurar a sustentabilidade do negócio. Os objetivos definidos por ele demonstram claramente a pretensão da empresa para o ano de 20x1, conforme é apresentado a seguir:

- crescer 25% em volume de vendas em relação ao volume médio do ano anterior, ao final de dezembro de 20x1;
- manter preço competitivo a nível de mercado;
- atingir a produção mensal na ordem de 170.000 litros ao final de dezembro de 20x1;
- manter em estoques de produtos acabados o equivalente a 30% do volume de vendas.

Pelo fato de a empresa em estudo não possuir um planejamento formalizado ou documentado, os objetivos estratégicos apresentados anteriormente, serão a base norteadora para a definição das premissas orçamentárias e posteriormente para a elaboração do orçamento projetado.

## 4.3 ORÇAMENTO PROJETADO

Para a realização da projeção orçamentária, utilizam-se dados reais da empresa em estudo. Em um cenário ideal a proposta consiste na aplicação da metodologia de base zero alinhada ao orçamento flexível, porém para efeitos de estudo, considerou-se apenas o orçamento de base zero em sua forma estática, já que a empresa não possui uma estrutura voltada apenas para o orçamento, no caso um setor de controladoria.

Ao iniciar o processo orçamentário, deve-se analisar o contexto da empresa nos anos anteriores para a compreensão da situação atual e, então delimitar de maneira coerente, os dados para o ano seguinte. Esta análise deve ser realizada, independente da metodologia orçamentária utilizada pela empresa, neste caso utiliza-se como embasamento, a metodologia do OBZ.

Neste sentido, verificou-se que a XYZ produzia e vendia no ano anterior três produtos distintos: A, B e C, mas ao final do ano de 20x0, precisamente no mês de novembro, o produto C deixou de existir devido à perda do único cliente que

adquiriria este produto. Assim, o orçamento projetado, não levará em consideração os dados do produto C, conforme metodologia do OBZ, baseando-se apenas nas informações dos produtos A e B.

Outra característica importante a ser considerada no processo orçamentário, é a definição do fator limitante, conforme abordado na fundamentação teórica. Este fator deverá ser determinado, antes mesmo de a empresa iniciar a sua projeção propriamente dita. Neste estudo, destaca-se como fator limitante da XYZ Química Industrial, a sua capacidade produtiva, a qual é estimada pelo gestor da empresa na ordem de 170.000 litros mensais.

Utilizando a metodologia orçamentária de base zero, inicialmente, definem-se as estratégias, objetivos e metas da empresa, seguido pela identificação dos seus pacotes de decisão e pela definição de sua matriz de responsabilidade. Posteriormente, elaboram-se os pacotes de base zero, núcleo de base zero e variável de base zero, a qual será priorizada adiante. Logo, acompanha-se a necessidade de compra de materiais, autorizando o pagamento se for efetuada a aquisição. Por fim, inicia-se o processo de acompanhamento do orçamento de base zero.

#### 4.3.1 Cenários

A identificação dos fatores que influenciarão direta e/ou indiretamente nas expectativas da empresa em estudo tem por finalidade caracterizar o cenário da mesma, que ao tomar conhecimento desses fatos, conhece também, a sua situação perante o mercado.

Desta forma, os cenários analisados da empresa em estudo referem-se fundamentalmente a informações de caráter econômico e sustentável, extraídas de publicações divulgações pela FIESC e FGV, conforme é demonstrado no Quadro 16.

Quadro 16 – Cenários – XYZ Química Industrial Ltda.

CENÁRIOS	Probabilidade
Inflação anual - IGP-M/FGV	7,81%
Crescimento do setor - FIESC	6,40%
Concorrente direto na região	4
Concorrente indireto	-

Fonte: Elaborado pela Autora

Com base nessas informações, verifica-se que o Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M), avaliado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), alcançará um total de 7,81% de inflação anual. Essa informação será utilizada para calcular a variação dos preços de vendas, bem como, dos preços de compras, constantes na projeção orçamentária.

Outro fato evidenciado pela análise do cenário é o crescimento do setor químico em 6,4% em relação ao ano anterior, segundo publicações divulgadas pela Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC). Entretanto, a XYZ deseja obter um crescimento de 25% em relação ao anterior, representando uma elevação de 18,6% maior do que o estimado para o setor.

Identificou-se também, a presença de quatro concorrentes diretos na região sul de Santa Catarina. Isto significa que a empresa em estudo, deve estar atenta a variáveis como: preço, condições de pagamento, benefícios aos clientes, entre outros fatores, com o intuito de manter-se competitiva no mercado e a nível desses concorrentes.

Após a identificação do cenário da empresa, definem-se as premissas orçamentárias a serem utilizadas no processo de elaboração do orçamento projetado. Todas serão justificadas seguindo o critério do orçamento de base zero.

#### **4.3.2 Premissas de vendas**

A elaboração do orçamento projetado para a empresa em estudo partirá do orçamento de vendas. Inicialmente, com base nos cenários previstos e nos objetivos estratégicos estabelecidos pela XYZ Química para o período, definem-se as premissas orçamentárias voltadas a este setor:

**1. Volume de vendas:** Projetou-se crescimento de 25% no volume de vendas em relação ao volume médio do ano anterior, ao final de dezembro de 20x1. Este aumento está vinculado ao fator limitante da empresa estabelecido por seu administrador, no caso, a capacidade produtiva na ordem de 170.000 litros mensais. Pelo fato de a empresa não ter sazonalidade, programa-se um crescimento gradativo, quadrimestralmente, de 12,89% no volume de suas vendas. Essa variação, no primeiro quadrimestre, é calculada sobre o volume médio de vendas dos produtos A e B de 20x0 e, nos outros dois períodos, é calculada sobre o volume

de vendas dos meses de abril e agosto de 20x1, respectivamente. Outro fator importante para a projeção de 20x1 é a proporção das vendas do produto A e B, o primeiro representa 27% do total vendido e o segundo, 73% (esses dados já desconsideram o produto C).

**2. Preço de venda:** A XYZ estima manter o preço competitivo a nível de mercado, repassando apenas o índice anual de inflação de 7,81% (IGP-M/FGV) ao consumidor. Isto representa uma variação nos preços praticados dos produtos A e B de R\$ 1,70 e R\$ 0,50, respectivamente, para R\$ 1,78 e R\$ 0,58.

**3. Impostos sobre vendas:** A XYZ é tributada pelo Anexo II (indústria) da Lei Complementar 123/2006 do Simples Nacional. Por este regime de arrecadação, efetua-se um pagamento único relativo a vários tributos federais, cuja base de cálculo é o faturamento acumulado dos últimos doze meses, sobre a qual incide uma alíquota única, indicada pelo mesmo anexo, de acordo com a faixa de faturamento em que a empresa se encontra. Assim, a empresa optante fica dispensada do pagamento das demais contribuições instituídas pela União.

Após a definição das premissas de vendas, elabora-se a projeção do orçamento de vendas, o qual pode ser observado no Apêndice A.

#### **4.3.3 Premissas de produção**

As premissas orçamentárias para o setor de produção envolvem definições de volumes a serem produzidos, custos com matéria-prima, mão de obra direta e gastos indiretos de fabricação. Esses quatro fatores são projetados, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos pela XYZ Química, conforme é demonstrado a seguir:

**1. Programação da produção em volume:** Projetou-se uma produção mensal na ordem de 170.000 litros ao final de dezembro de 20x1, estimando um crescimento no início de cada quadrimestre para suprir o aumento no volume das vendas, potencializando a produção da empresa. Desta forma, o volume produzido é baseado em três fatores: no volume de vendas projetado, no estoque final do ano

anterior (28.000 litros) e na política de estoque adotada pela organização (manter em estoque o equivalente a 30% do volume de vendas de produtos acabados).

**2. Custos com matéria-prima (MP):** Estimam-se os custos com matéria-prima baseado no consumo e na compra de dois insumos, o componente químico utilizado na industrialização e, o componente adicionado à mercadoria. O consumo estimado para o primeiro insumo é de 70% da produção, e o do segundo representa 30%. Já o preço de compra desses insumos, é baseado na expectativa de inflação anual de 7,81% (IGP-M) calculada pela FGV, aumentando o valor de R\$ 0,90 e R\$ 0,97 para R\$ 0,98 e R\$ 1,05. Não haverá estoque de matéria-prima, pois se adquire mensalmente, a quantidade exata a ser consumida pela produção.

**3. Custos com mão de obra direta (MOD):** Previsão de aumento salarial para o ano de 20x1 de 8% referente ao dissídio coletivo que ocorre no mês de novembro com efeitos a partir de dezembro. Vale ressaltar que o único encargo incidente sobre a folha de pagamento da empresa, é 8% de FGTS. O INSS é recolhido juntamente à guia de arrecadação do Simples Nacional, a uma alíquota menor. Planeja-se também, a contratação de um operador industrial, ao salário de R\$ 1.100,00 no mês de agosto, para garantir que o mesmo esteja apto em setembro para atender ao crescimento no volume da produção. Atualmente a empresa conta com sete funcionários na área produtiva, conforme é apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Folha de pagamento da produção

Função	Nº funcionários	Salário	Encargos FGTS (8%)	Provisão 13º salário	Provisão férias
Encarregado	1	3.000	240	270	90,00
Mecânico/Motorista	1	2.385	191	215	71,55
Motorista	1	2.385	191	215	71,55
Operador industrial	1	1.944	156	175	58,32
Operador industrial	1	1.918	153	173	57,54
Operador industrial	1	1.839	147	166	55,17
Operador industrial	1	1.750	140	158	52,50

Fonte: Elaborado pela Autora

**4. Custos indiretos de fabricação (CIF):** Para a definição das premissas dos CIFs, fez-se necessário a revisão de todos os custos gastos na produção para a classificação correta dos mesmos no orçamento. Definiram-se também critérios de

rateio que representam a veracidade do gasto perante os três setores da empresa. Diante disso, o Quadro 18 apresenta e justifica essa nova classificação dos custos indiretos da produção:

Quadro 18 – Premissas dos custos indiretos de fabricação

CIF	PREMISSAS
<b>Água e Esgoto</b>	Gastos médios mensais de R\$ 565,00 a ser rateado a partir de 20x1 de acordo com o percentual de consumo de cada setor estabelecido pela empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% para a produção;</li> <li>• 3% para o comercial e;</li> <li>• 7% para o administrativo.</li> </ul>
<b>Aluguel do Pavilhão</b>	Reajuste anual de 19% no mês de janeiro conforme estabelecido em contrato de locação assinado por cinco anos. Este gasto será rateado, a partir de 20x1, de acordo com a área ocupada pelos setores da empresa. O pavilhão alugado possui uma área total de 734 m <sup>2</sup> , sendo utilizado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 95% (697,30 m<sup>2</sup>) pela produção;</li> <li>• 2% (14,68 m<sup>2</sup>) pelo comercial e;</li> <li>• 3% (22,02 m<sup>2</sup>) pelo administrativo.</li> </ul>
<b>Consultorias e Assessorias</b>	Refere-se ao custo com honorário do engenheiro químico responsável pela empresa, fixado em três salários mínimos. Anualmente, em janeiro, o honorário é alterado com base no reajuste do salário mínimo.
<b>Depreciação (c/ máq. da produção)</b>	A XYZ estabelece 10% como taxa de depreciação para seu maquinário produtivo. Atualmente, a empresa conta com cinco máquinas no valor de R\$ 12.000,00 cada.
<b>Energia Elétrica</b>	Segundo estudos realizados no ano anterior pela XYZ, constatou-se que alguns motores e bombas elétricas das máquinas da produção estavam consumindo muita energia. Logo, esses dispositivos foram trocados por outros com a mesma capacidade, mas com o consumo menor, estabilizando o gasto com a energia. Pelo fato desse gasto ter estabilizado, a XYZ considera os seguintes critérios para o rateio da energia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• despesa fixa de energia no valor de R\$ 58,86 para o setor comercial e R\$ 74,65 para o administrativo e;</li> <li>• custo variável para o setor de produção, modificando de acordo com o volume de produção.</li> </ul>
<b>Lenha</b>	A lenha é utilizada como fonte de energia dos fornos da produção e, segundo estudos realizados pela XYZ, não é viável a sua troca por combustível. Este custo é projetado de acordo com o volume da produção, estimando a utilização de quatro caminhões de lenha no primeiro quadrimestre, cinco no segundo e seis no terceiro. Cada caminhão é adquirido ao valor de R\$ 1.500,00.
<b>Manutenção de Máquinas</b>	Refere-se ao contrato no valor de R\$ 950,00 mensais com uma prestadora de serviços de manutenção de máquinas industriais, pelo prazo de um ano. Mensalmente a mesma presta serviço de manutenção preventiva das máquinas utilizadas na produção da XYZ.
<b>Material de Uso e Consumo (EPI's)</b>	Custo fixo referente a equipamentos de proteção individual. A XYZ exige de seus operadores industriais a utilização desses equipamentos de proteção. Gasto médio mensal de R\$ 50,00 por funcionário da produção.

Fonte: Elaborado pela Autora

Com base nas premissas definidas para o setor de produção, projeta-se o

orçamento para cada um dos custos mencionados (MP, MOD e CIF) para então, verificar o custo da produção vendida (CPV). As projeções desses orçamentos podem ser verificadas nos Apêndices B e C.

#### **4.3.4 Premissas de estoque**

A XYZ mantém apenas estoque de produtos acabados, não possuindo desta forma, estoque de produtos em elaboração, bem como de matéria-prima. Pelo fato de a empresa controlar seu estoque mensalmente, não existirá estoque de produtos em elaboração pelo fato de se tratar de produtos químicos, devendo concluir o processo produtivo no mesmo dia em que se inicia. Por sua vez não se possui estoque de matérias-primas pelo fato de que se adquire mensalmente, a quantidade exata a ser consumida pela produção.

As premissas para a projeção desse orçamento são destacadas a seguir:

- 1. Política de estoque:** Projeta-se manter em estoques o equivalente a 30% do volume de vendas de produtos acabados.
- 2. Controle de estoque:** A empresa controla seu estoque mensalmente por meio da Média Ponderada Móvel. Realiza-se esse controle para os produtos A e B.

De acordo com as premissas apresentadas, projeta-se o orçamento de estoques, o qual pode ser observado no Apêndice D.

#### **4.3.5 Premissas de investimentos e financiamentos**

A XYZ, no ano de 20x0, investiu na aquisição de um veículo devido à necessidade de locomoção em traslados de caráter administrativo e comercial.

Para o ano orçado, constatou-se a necessidade de aquisição de um caminhão tanque para a coleta e entrega das mercadorias. Hoje, a empresa conta com apenas um, o qual é capaz de atender apenas a demanda atual, porém de acordo com as expectativas de crescimento nas vendas para 20x1, verifica-se a necessidade de aquisição de um novo caminhão tanque.

Em virtude da falta de disponibilidade monetária, esse imobilizado será



adquirido em fevereiro de 20x1 e será totalmente financiado.

**1. Financiamento de veículo:** No ano anterior, foi contraído um financiamento com a aquisição de um veículo para a empresa. O mesmo foi adquirido ao valor de R\$ 60.000,00, financiado em 60 meses a uma taxa de juros de 0,98% ao mês. Utiliza-se o método *Price* (prestações iguais) para o cálculo da amortização do financiamento. Vale ressaltar que seis parcelas foram liquidadas no ano anterior.

**2. Financiamento de caminhão:** Estima-se a aquisição de um caminhão tanque a ser financiado ao valor de R\$ 120.000,00, totalmente financiado em 48 meses a uma taxa de juros de 1,31% ao mês. Utiliza-se o método *Price* (prestações iguais) para o cálculo da amortização do financiamento.

As projeções dos orçamentos de financiamentos podem ser verificadas nos Apêndices E (veículo) e F (caminhão).

#### **4.3.6 Premissas de despesas (comerciais, administrativas e financeiras) e receitas financeiras**

As premissas de despesas envolvem todos os gastos necessários para a permanência da empresa no mercado e diante disso, um aspecto importante a ser destacado nessa projeção, é a abertura de novas contas que caracterizam corretamente o gasto a ser desembolsado e, a definição de critérios de rateio para a identificação do que realmente é custo e despesa. Essas mudanças foram estabelecidas juntamente com o administrador da empresa para melhor constatação dos custos e despesas da empresa.

Quadro 19 – Premissas de despesas comerciais e administrativas

DESPESA	COMERCIAL	ADMINISTRATIVO
Água e Esgoto	Gastos médios mensais de R\$ 565,00 a serem rateado a partir de 20x1 de acordo com o percentual de consumo de cada setor estabelecido pela empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% para a produção;</li> <li>• 3% para o comercial e;</li> <li>• 7% para o administrativo.</li> </ul>	

<b>Aluguel do pavilhão</b>	<p>Reajuste anual de 19% no mês de janeiro conforme estabelecido em contrato de locação assinado por cinco anos.</p> <p>Este gasto será rateado, a partir de 20x1, de acordo com a área ocupada pelos setores da empresa. O pavilhão alugado possui uma área total de 734 m², sendo utilizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 95% (697,30 m²) pela produção;</li> <li>• 2% (14,68 m²) pelo comercial e;</li> <li>• 3% (22,02 m²) pelo administrativo.</li> </ul>	
<b>Combustíveis e Lubrificantes</b>	<p>O setor comercial, em dezembro de 20x0, fechou negociação com dois novos clientes a partir do segundo quadrimestre de 20x1. Deste modo, projetam-se duas viagens de R\$ 120,00 em janeiro para os últimos acertos dessa negociação.</p> <p>Este gasto refere-se também, ao combustível utilizado pelos caminhões tanque da empresa para coletar e entregar as mercadorias. Estimam-se três viagens mensais a um cliente do Paraná, gerando uma despesa com combustível em torno de R\$1.200,00 por viagem. No entanto, a empresa possui também clientes situados na região, gerando um gasto com combustível nesse traslado menor, no valor de R\$ 557,00 no primeiro quadrimestre, R\$ 1.093,00 no segundo e, de R\$ 1.697,00 no terceiro. O aumento no consumo do combustível deve-se ao fato, do crescimento do volume das vendas. No mês de janeiro/20x1, a XYZ conta com apenas um caminhão tanque, no entanto, a partir de fevereiro/20x1, adquire-se um novo caminhão para atender a o crescimento da demanda.</p>	<p>No setor administrativo essa despesa é fixada em R\$ 808,00 mensais. Essa estimativa é baseada na análise do consumo médio por litro e nos trajetos percorrida pelo veículo nos traslados de caráter administrativo.</p>
<b>Comissões (7%)</b>	<p>A comissão dos representantes comerciais e do vendedor da XYZ é determinada em 7% do faturamento bruto mensal da XYZ.</p>	
<b>Comunicação (Telefone)</b>	<p>Gastos médios mensais de R\$ 462,00 com despesas telefônicas a ser rateado entre os setores que o utilizam. O setor comercial utiliza em média 33,33% e o administrativo em média 66,67%.</p>	
<b>Consultorias e Assessorias</b>	-	<p>Esta despesa refere-se à prestação de serviços do contador e do engenheiro ambiental. Atualmente, é pago o montante de dois salários mínimos ao contador, sendo atualizado anualmente em virtude do reajuste do salário mínimo. No entanto, o honorário do engenheiro ambiental é fixado em R\$ 1.500,00.</p>

<b>Depreciação (c/ Caminhões)</b>	A XYZ estabelece 25% como taxa de depreciação para caminhão. Em janeiro a empresa conta com apenas um caminhão tanque, e a partir de fevereiro, é adquirido outro. O valor desses dois imobilizados é de R\$ 120.000,00 cada.	-
<b>Depreciação (c/ Computador)</b>	A XYZ estabelece 20% como taxa de depreciação para computadores e impressora. Os computadores foram adquiridos ao montante de R\$ 1.680,00 e a impressora a R\$ 500,00. O setor administrativo possui dois computadores e uma impressora, já o comercial apenas um computador.	
<b>Depreciação (c/ Veículo)</b>	-	A XYZ estabelece 20% como taxa de depreciação para o único veículo da empresa que foi adquirido pelo valor de R\$ 60.000,00.
<b>Despesas com Veículos</b>	Refere-se a despesas com seguro e emplacamento dos caminhões. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro no valor de R\$ 1.723,00 mensais.</li> <li>• Emplacamento no valor de R\$ 2.100,00 em fevereiro do caminhão antigo (o caminhão novo já vem com o emplacamento pago);</li> <li>• Prevista a troca de dois pneus do caminhão antigo em abril e agosto, ao valor de R\$ 1.300,00 cada um.</li> </ul>	Refere-se a despesas com seguro e emplacamento do veículo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro no valor de R\$ 577,00 mensais.</li> <li>• Emplacamento no valor de R\$ 722,00 em julho.</li> </ul>
<b>Energia elétrica</b>	Despesa fixa de energia no valor de R\$ 58,86 para o setor comercial e de R\$ 74,65 para o administrativo.	
<b>Fretes sobre vendas</b>	Esta despesa refere-se ao aluguel de um caminhão para transportar as mercadorias no ano anterior. Em 20x1 deixa de existir, devido a compra de um caminhão.	
<b>Fretes e Carretos</b>	Esta despesa refere-se a uma tentativa de venda para outro estado (amostra do produto) no ano anterior, o qual foi mandado por transportadora e, agora, devido aos dois caminhões, deixa de existir.	
<b>Gastos com alimentação</b>	Cada viagem para coletar e entregar a mercadoria ao cliente do Paraná é disponibilizado ao motorista, R\$ 80,00 para a sua alimentação (ida e volta). Estimam-se três viagens mensais a esse cliente.	-
<b>Material de Escritório</b>	Despesa fixa referente à compra de materiais para o escritório (folha A4, toner, etc.). Gastos médios mensais de R\$ 212,00, rateado 20% para o setor comercial e 80% para o administrativo.	
<b>Material de uso e consumo</b>	Despesa fixa referente à compra de produtos para limpeza, produtos de copa e cozinha (copos descartáveis, café, etc.). Gastos médios mensais de R\$ 120,00 a serem rateados 20% para o setor comercial e 80% para o administrativo.	
<b>Mensalidade de Software</b>	Despesa fixa referente à mensalidade de software (pacote gerencial, financeiro e comercial). Cada licença custa R\$ 141,65. O setor comercial possui uma licença e o administrativo duas.	
<b>Provisão 13º Salário</b>	Provisiona-se mensalmente o 13º a ser pago 50% em novembro e 50% em dezembro, bem como o encargo (FGTS) incidente sobre ele.	

<b>Provisão Férias</b>	Provisionam-se mensalmente as férias dos funcionários, bem como o encargo (FGTS) incidente sobre elas. No ano de 20x1 não será concedido férias aos funcionários.	
<b>Salários e Encargos</b>	Previsão de aumento salarial para o ano de 20x1 de 8% referente ao dissídio coletivo que ocorre no mês de novembro com efeitos a partir de dezembro. Projeta-se também o encargo (FGTS) incidente sobre a folha de pagamento. Atualmente a empresa conta com a seguinte estrutura: •Comercial: um funcionário e salário de R\$ 1.156,00 •Administrativo: dois funcionários e salários de R\$ 1.080,00 e R\$ 4.362,00.	
<b>Outras Despesas</b>	A cada seis meses é mandado fazer 300 cartões de contato da empresa ao valor unitário de R\$ 1,50.	Projeta-se em maio e dezembro despesa com a festa do trabalhador e de fim de ano. Estima-se um gasto de R\$ 122,00 por pessoa. Em maio, a empresa conta com dez funcionários, já em dezembro, com onze.

Fonte: Elaborado pela Autora

#### Quadro 20 – Premissas de despesas financeiras e receitas financeiras

<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>	
<b>Juros</b>	Projeta-se descontar duplicata no primeiro quadrimestre com a taxa de juros de 3%, até a empresa estabilizar suas vendas. Em maio obtém-se um crescimento significativo nas vendas, não havendo mais a necessidade de a empresa tomar essa atitude.
<b>Despesas Bancárias</b>	Projeta-se 1,5% de despesas bancárias sobre a receita bruta de vendas. Esta despesa refere-se a taxas para manutenção de contas bancárias, registro de títulos, etc.
<b>RECEITAS FINANCEIRAS</b>	
<b>Receitas de aplicações financeiras</b>	Projeta-se, a partir de abril, aplicar o saldo de caixa excedente a R\$ 50.000,00 a um fundo financeiro com rendimento de 0,6% ao mês.

Fonte: Elaborado pela Autora

As projeções dos orçamentos de despesas e receitas financeiras são apresentadas nos Apêndices G, H e I.

#### 4.3.7 Projeção do Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC)

A projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa é elaborada após todos os outros orçamentos específicos a atividade da XYZ, constatando assim, a disponibilidade ou a falta de caixa. Esse demonstrativo é dividido em três fluxos de atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos, detalhados a seguir:

##### 1. Entradas Operacionais

I. Venda: Recebimento de clientes em 44 dias, o que representa 68% das vendas a

ser recebido em 30 dias e 32% em 14 dias.

## **2. Saídas Operacionais**

- I. Gastos com folha de pagamento e comissões: Pagamentos efetuados no mês subsequente a sua competência. Pagamento do 13º salário, 50% em novembro e o restante em dezembro;
- II. Fornecedores de matéria-prima: Pagamento fixado em 50 dias, representando 60% em 30 dias e 40% em 20 dias;
- III. Fornecedores gerais: Pagamento fixado em 30 dias.
- IV. Gastos tributários: Pagamento da guia do Simples Nacional no mês subsequente ao fato gerador.

## **3. Entrada/Saída financeira**

- I. Entradas financeiras operacionais: Receitas auferidas de aplicações financeiras, referente ao saldo de caixa excedente a R\$ 50.000,00 em um fundo financeiro com rendimento de 0,6% ao mês.
- II. Saídas financeiras operacionais: Liquidação no mês que ocorre esse gasto.

## **4. Investimentos/ Empréstimos e financiamentos**

- I. Investimentos no comercial e Entradas de financiamentos: Aquisição de um caminhão tanque para a coleta e transporte de mercadorias em fevereiro do ano orçado, totalmente financiado.
- II. Amortização de financiamentos: Refere-se à amortização do financiamento do veículo e do caminhão tanque.

A projeção da DFC é apresentada no Quadro 21.

Quadro 21 – Projeção da DFC - XYZ Química Industrial Ltda.

PROJEÇÃO DA DFC												
	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>	<b>71.072</b>	<b>99.797</b>	<b>115.471</b>	<b>115.471</b>	<b>115.471</b>	<b>125.615</b>	<b>130.350</b>	<b>130.350</b>	<b>130.350</b>	<b>141.802</b>	<b>147.146</b>	<b>147.146</b>
Venda de Produtos	71.072	99.797	115.471	115.471	115.471	125.615	130.350	130.350	130.350	141.802	147.146	147.146
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>(84.433)</b>	<b>(79.476)</b>	<b>(80.303)</b>	<b>(78.203)</b>	<b>(80.803)</b>	<b>(85.070)</b>	<b>(86.979)</b>	<b>(85.551)</b>	<b>(88.217)</b>	<b>(91.798)</b>	<b>(104.322)</b>	<b>(106.221)</b>
Comissões	2.410	8.083	8.083	8.083	8.083	9.124	9.124	9.124	9.124	10.300	10.300	10.300
Compra de matéria prima	15.043	12.542	11.542	11.542	11.542	12.434	13.029	13.029	13.029	14.036	14.708	14.708
Folha de Pagamento da Produção	16.439	16.439	16.439	16.439	16.439	16.439	16.439	16.439	17.627	17.627	26.211	27.621
Folha de Pagamento do Comercial	1.156	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.656	1.741
Folha de Pagamento do Administrativo	5.442	5.039	5.039	5.039	5.039	5.039	5.039	5.039	5.039	5.039	7.796	8.199
Gastos indiretos da Produção	17.191	13.931	13.791	13.791	13.791	15.577	15.511	15.511	15.561	17.384	17.309	17.309
Gastos do Comercial	18.601	6.750	8.717	6.617	9.217	7.172	9.772	7.622	9.772	7.799	7.799	7.799
Gastos do Administrativo	3.701	5.288	5.288	5.288	5.288	6.548	5.328	6.050	5.328	5.373	5.373	5.373
Tributárias	4.450	10.335	10.335	10.335	10.335	11.666	11.666	11.666	11.666	13.170	13.170	13.170
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>	<b>(13.361)</b>	<b>20.321</b>	<b>35.168</b>	<b>37.268</b>	<b>34.668</b>	<b>40.546</b>	<b>43.371</b>	<b>44.799</b>	<b>42.133</b>	<b>50.004</b>	<b>42.824</b>	<b>40.926</b>
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>	<b>(5.740)</b>	<b>(5.732)</b>	<b>(7.296)</b>	<b>(7.179)</b>	<b>(3.748)</b>	<b>(3.520)</b>	<b>(3.274)</b>	<b>(3.018)</b>	<b>(3.030)</b>	<b>(2.741)</b>	<b>(2.494)</b>	<b>(2.257)</b>
Entradas Financeiras Operacionais	-	-	-	86	244	439	652	876	1.082	1.337	1.550	1.752
Saídas Financeiras Operacionais	(5.740)	(5.732)	(7.296)	(7.265)	(3.992)	(3.959)	(3.927)	(3.893)	(4.112)	(4.078)	(4.044)	(4.009)
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>(19.101)</b>	<b>14.589</b>	<b>27.872</b>	<b>30.089</b>	<b>30.920</b>	<b>37.025</b>	<b>40.097</b>	<b>41.781</b>	<b>39.103</b>	<b>47.263</b>	<b>40.331</b>	<b>38.669</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>-</b>	<b>(120.000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Investimentos na Produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos no Comercial	-	(120.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos no Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>	<b>(784)</b>	<b>119.208</b>	<b>(2.611)</b>	<b>(2.643)</b>	<b>(2.675)</b>	<b>(2.707)</b>	<b>(2.740)</b>	<b>(2.773)</b>	<b>(2.806)</b>	<b>(2.840)</b>	<b>(2.875)</b>	<b>(2.910)</b>
Entradas de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas de Financiamentos	-	120.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização Financiamentos	(784)	(792)	(2.611)	(2.643)	(2.675)	(2.707)	(2.740)	(2.773)	(2.806)	(2.840)	(2.875)	(2.910)
Juros sob financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos Distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ENTRADA/S/SAÍDAS NÃO-OPERAC.</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Entradas Não-Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas Não-Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>	<b>(19.885)</b>	<b>13.797</b>	<b>25.260</b>	<b>27.446</b>	<b>28.246</b>	<b>34.318</b>	<b>37.357</b>	<b>39.009</b>	<b>36.297</b>	<b>44.422</b>	<b>37.456</b>	<b>35.759</b>
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>	<b>23.092</b>	<b>3.207</b>	<b>17.004</b>	<b>42.265</b>	<b>69.711</b>	<b>97.957</b>	<b>132.275</b>	<b>169.632</b>	<b>208.641</b>	<b>244.938</b>	<b>289.360</b>	<b>326.816</b>
<b>SALDO ATUAL DE CAIXA E EQUIVALENTES</b>	<b>3.207</b>	<b>17.004</b>	<b>42.265</b>	<b>69.711</b>	<b>97.957</b>	<b>132.275</b>	<b>169.632</b>	<b>208.641</b>	<b>244.938</b>	<b>289.360</b>	<b>326.816</b>	<b>362.576</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

#### **4.3.8 Projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)**

A Demonstração de Resultado é considerada uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se revela o resultado final das operações, indicando assim, o lucro ou o prejuízo da empresa no período. Esse demonstrativo é elaborado com base nos orçamentos de venda, produção e despesas.

De acordo com a DRE projetada para a XYZ, percebe-se que os objetivos estratégicos traçados pelo seu administrador, originarão uma melhora significativa ao longo dos quadrimestres da empresa, ocasionando deste modo, efeitos positivos no resultado apurado pelo orçamento, conforme pode ser visto no Quadro 22 e 23.

Quadro 22 – Projeção mensal do DRE - XYZ Química Industrial Ltda.

PROJEÇÃO MENSAL DO DRE													
DESCRIÇÃO	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUMULADO
RECEITA BRUTA DE VENDAS	115.471	115.471	115.471	115.471	130.350	130.350	130.350	130.350	147.146	147.146	147.146	147.146	1.571.868
Venda do Produto A	61.149	61.149	61.149	61.149	69.028	69.028	69.028	69.028	77.923	77.923	77.923	77.923	832.398
Venda do Produto B	54.322	54.322	54.322	54.322	61.322	61.322	61.322	61.322	69.224	69.224	69.224	69.224	739.470
DEDUÇÕES DA RECEITA	(10.335)	(10.335)	(10.335)	(10.335)	(11.666)	(11.666)	(11.666)	(11.666)	(13.170)	(13.170)	(13.170)	(14.023)	(141.536)
Impostos s/vendas - Simples Nacional	(10.335)	(10.335)	(10.335)	(10.335)	(11.666)	(11.666)	(11.666)	(11.666)	(13.170)	(13.170)	(13.170)	(14.023)	(141.536)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	105.136	105.136	105.136	105.136	118.684	118.684	118.684	118.684	133.977	133.977	133.977	133.123	1.430.332
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	(41.116)	(43.407)	(43.938)	(44.061)	(46.607)	(47.143)	(47.268)	(48.350)	(51.294)	(51.916)	(53.265)	(53.576)	(571.942)
(-) CPV - Produto A	(12.891)	(14.100)	(14.387)	(14.454)	(15.409)	(15.611)	(15.661)	(15.954)	(17.043)	(17.277)	(17.654)	(17.741)	(188.183)
(-) CPV - Produto B	(28.226)	(29.307)	(29.551)	(29.607)	(31.198)	(31.532)	(31.607)	(32.396)	(34.251)	(34.638)	(35.610)	(35.834)	(383.758)
LUCRO BRUTO	64.020	61.729	61.198	61.075	72.076	71.540	71.416	70.333	82.683	82.061	80.712	79.547	858.391
DESPESAS OPERACIONAIS	(30.555)	(35.022)	(32.922)	(35.522)	(35.779)	(37.159)	(35.731)	(37.159)	(36.407)	(36.407)	(36.954)	(38.296)	(427.914)
Comercial	(18.559)	(23.026)	(20.926)	(23.526)	(22.523)	(25.123)	(22.973)	(25.123)	(24.326)	(24.326)	(24.422)	(24.422)	(279.277)
Administrativo	(11.996)	(11.996)	(11.996)	(11.996)	(13.256)	(12.036)	(12.758)	(12.036)	(12.081)	(12.081)	(12.532)	(13.874)	(148.636)
LUCRO ANTES DOS ENC. FINANCEIROS	33.465	26.707	28.276	25.553	36.297	34.381	35.685	33.174	46.276	45.654	43.758	41.251	430.477
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	(5.740)	(5.732)	(7.296)	(7.265)	(3.992)	(3.959)	(3.927)	(3.893)	(4.112)	(4.078)	(4.044)	(4.009)	(58.046)
Despesas Financeiras	(5.740)	(5.732)	(7.296)	(7.265)	(3.992)	(3.959)	(3.927)	(3.893)	(4.112)	(4.078)	(4.044)	(4.009)	(58.046)
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	86	244	439	652	876	1.082	1.337	1.550	1.752	8.017
Receitas de aplicações financeiras	-	-	-	86	244	439	652	876	1.082	1.337	1.550	1.752	8.017
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	27.725	20.975	20.979	18.374	32.549	30.861	32.410	30.156	43.246	42.913	41.265	38.995	380.449

Fonte: Elaborado pela Autora



Quadro 23 – Projeção acumulada do DRE - XYZ Química Industrial Ltda.

PROJEÇÃO ACUMULADA DO DRE												
DESCRIÇÃO	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1
RECEITA BRUTA DE VENDAS	115.471	230.942	346.412	461.883	592.233	722.583	852.933	983.283	1.130.429	1.277.575	1.424.722	1.571.868
Venda do Produto A	61.149	122.297	183.446	244.595	313.623	382.651	451.679	520.707	598.630	676.553	754.476	832.398
Venda do Produto B	54.322	108.644	162.966	217.288	278.610	339.932	401.254	462.576	531.799	601.023	670.246	739.470
DEDUÇÕES DA RECEITA	(10.335)	(20.669)	(31.004)	(41.339)	(53.005)	(64.671)	(76.337)	(88.004)	(101.173)	(114.343)	(127.513)	(141.536)
Impostos s/vendas - Simples Nacional	(10.335)	(20.669)	(31.004)	(41.339)	(53.005)	(64.671)	(76.337)	(88.004)	(101.173)	(114.343)	(127.513)	(141.536)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	105.136	210.272	315.408	420.545	539.228	657.912	776.595	895.279	1.029.256	1.163.232	1.297.209	1.430.332
(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	(41.116)	(84.523)	(128.462)	(172.523)	(219.130)	(266.273)	(313.541)	(361.892)	(413.186)	(465.101)	(518.366)	(571.942)
(-) CPV - Produto A	(12.891)	(26.991)	(41.378)	(55.832)	(71.241)	(86.852)	(102.513)	(118.467)	(135.511)	(152.788)	(170.442)	(188.183)
(-) CPV - Produto B	(28.226)	(57.533)	(87.084)	(116.691)	(147.889)	(179.421)	(211.028)	(243.424)	(277.675)	(312.313)	(347.924)	(383.758)
LUCRO BRUTO	64.020	125.749	186.947	248.022	320.098	391.638	463.054	533.387	616.070	698.131	778.843	858.391
DESPESAS OPERACIONAIS	(30.555)	(65.578)	(98.500)	(134.022)	(169.801)	(206.960)	(242.691)	(279.850)	(316.257)	(352.664)	(389.618)	(427.914)
Comerciais	(18.559)	(41.586)	(62.512)	(86.038)	(108.561)	(133.685)	(156.658)	(181.781)	(206.107)	(230.433)	(254.855)	(279.277)
Administrativas	(11.996)	(23.992)	(35.988)	(47.984)	(61.240)	(73.276)	(86.033)	(98.069)	(110.150)	(122.230)	(134.762)	(148.636)
LUCRO ANTES DOS ENC. FINANCEIROS	33.465	60.171	88.447	114.000	150.297	184.678	220.363	253.537	299.813	345.467	389.226	430.477
DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS	(5.740)	(11.472)	(18.768)	(26.032)	(30.024)	(33.983)	(37.910)	(41.804)	(45.916)	(49.993)	(54.037)	(58.046)
Despesas Financeiras	(5.740)	(11.472)	(18.768)	(26.032)	(30.024)	(33.983)	(37.910)	(41.804)	(45.916)	(49.993)	(54.037)	(58.046)
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	86	330	769	1.421	2.297	3.378	4.715	6.265	8.017
Receitas de aplicações financeiras	-	-	-	86	330	769	1.421	2.297	3.378	4.715	6.265	8.017
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	27.725	48.700	69.679	88.053	120.602	151.463	183.874	214.030	257.276	300.189	341.454	380.449

Fonte: Elaborado pela Autora

#### **4.3.9 Projeção do Balanço Patrimonial**

Finalizando as projeções orçamentárias da XYZ, o balanço patrimonial é o último demonstrativo a ser elaborado. Nele estão registradas todas as operações da empresa, bem como o seu resultado final, conforme pode ser observado nos Quadros 24 e 25.

Vale ressaltar, que os resultados evidenciados nos demonstrativos projetados são embasados nas premissas definidas pela organização e, deste modo, para que a empresa alcance efetivamente esses resultados, todos os envolvidos da organização deverão trabalhar em comum acordo com os objetivos traçados pelo administrador da XYZ Química para o período.

Quadro 24 – Projeção do BP: Ativo - XYZ Química Industrial Ltda.

	PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL											
ATIVO	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1
<b>CIRCULANTE</b>	<b>153.540</b>	<b>183.703</b>	<b>209.123</b>	<b>236.606</b>	<b>280.494</b>	<b>319.709</b>	<b>357.104</b>	<b>396.438</b>	<b>450.414</b>	<b>500.369</b>	<b>538.229</b>	<b>574.082</b>
Disponibilidades	3.207	17.004	42.265	69.711	97.957	132.275	169.632	208.641	244.938	289.360	326.816	362.576
Caixa e Bancos	3.207	17.004	42.265	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Aplicações financeiras	0	0	0	19.711	47.957	82.275	119.632	158.641	194.938	239.360	276.816	312.576
<b>Créditos</b>	<b>137.994</b>	<b>153.668</b>	<b>153.668</b>	<b>153.668</b>	<b>168.548</b>	<b>173.282</b>	<b>173.282</b>	<b>173.282</b>	<b>190.078</b>	<b>195.423</b>	<b>195.423</b>	<b>195.423</b>
Clientes	137.994	153.668	153.668	153.668	168.548	173.282	173.282	173.282	190.078	195.423	195.423	195.423
<b>Estoques</b>	<b>12.339</b>	<b>13.030</b>	<b>13.190</b>	<b>13.227</b>	<b>13.990</b>	<b>14.152</b>	<b>14.190</b>	<b>14.515</b>	<b>15.397</b>	<b>15.585</b>	<b>15.990</b>	<b>16.083</b>
Produto Acabado - A	3.889	4.263	4.350	4.370	4.654	4.720	4.735	4.823	5.148	5.223	5.337	5.364
Produto Acabado - B	8.450	8.767	8.840	8.857	9.336	9.433	9.455	9.691	10.249	10.362	10.653	10.720
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>185.712</b>	<b>299.119</b>	<b>292.527</b>	<b>285.935</b>	<b>279.342</b>	<b>272.750</b>	<b>266.158</b>	<b>259.565</b>	<b>252.973</b>	<b>246.381</b>	<b>239.788</b>	<b>233.196</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>185.712</b>	<b>299.119</b>	<b>292.527</b>	<b>285.935</b>	<b>279.342</b>	<b>272.750</b>	<b>266.158</b>	<b>259.565</b>	<b>252.973</b>	<b>246.381</b>	<b>239.788</b>	<b>233.196</b>
Computadores e periféricos	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540	5.540
(-) Depreciação acum. comp. e perif.	(828)	(921)	(1.013)	(1.105)	(1.198)	(1.290)	(1.382)	(1.475)	(1.567)	(1.659)	(1.752)	(1.844)
Máquinas e equipamentos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
(-) Depreciação acum. máq. e equip.	(20.500)	(21.000)	(21.500)	(22.000)	(22.500)	(23.000)	(23.500)	(24.000)	(24.500)	(25.000)	(25.500)	(26.000)
Veículos	180.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
(-) Depreciação acum. veículos	(38.500)	(44.500)	(50.500)	(56.500)	(62.500)	(68.500)	(74.500)	(80.500)	(86.500)	(92.500)	(98.500)	(104.500)
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>339.252</b>	<b>482.822</b>	<b>501.650</b>	<b>522.541</b>	<b>559.837</b>	<b>592.459</b>	<b>623.262</b>	<b>656.003</b>	<b>703.387</b>	<b>746.749</b>	<b>778.018</b>	<b>807.278</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 25 – Projeção do BP: Passivo - XYZ Química Industrial Ltda.

	PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL											
PASSIVO	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1
<b>CIRCULANTE</b>	<b>101.624</b>	<b>131.041</b>	<b>132.362</b>	<b>138.381</b>	<b>146.657</b>	<b>151.977</b>	<b>153.956</b>	<b>160.159</b>	<b>167.944</b>	<b>172.071</b>	<b>165.783</b>	<b>159.789</b>
Fornecedores	12.867	11.867	11.867	11.867	13.354	13.949	13.949	13.949	15.628	16.300	16.300	16.300
Simples Nacional a Recolher	10.335	10.335	10.335	10.335	11.666	11.666	11.666	11.666	13.170	13.170	13.170	14.023
Salários e Encargos	24.374	24.374	24.374	24.374	24.374	24.374	24.374	25.694	25.694	25.694	27.750	27.750
Provisão 13º Salário	1.920	3.839	5.759	7.679	9.599	11.518	13.438	15.358	17.277	19.197	9.233	0
Provisão Férias	3.072	3.712	4.352	4.992	5.632	6.272	6.912	7.551	8.191	8.831	9.486	10.140
Comissões a Pagar	8.083	8.083	8.083	8.083	9.124	9.124	9.124	9.124	10.300	10.300	10.300	10.300
Contas a Pagar	25.044	29.219	27.671	30.815	32.353	34.196	33.289	35.280	35.812	36.369	36.990	38.372
Empréstimos e financiamentos	15.929	39.612	39.922	40.236	40.555	40.877	41.204	41.535	41.871	42.210	42.555	42.904
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>55.751</b>	<b>148.929</b>	<b>145.456</b>	<b>141.955</b>	<b>138.425</b>	<b>134.867</b>	<b>131.279</b>	<b>127.662</b>	<b>124.014</b>	<b>120.337</b>	<b>116.628</b>	<b>112.889</b>
Empréstimos e financiamentos	55.751	148.929	145.456	141.955	138.425	134.867	131.279	127.662	124.014	120.337	116.628	112.889
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>181.878</b>	<b>202.852</b>	<b>223.832</b>	<b>242.205</b>	<b>274.755</b>	<b>305.616</b>	<b>338.026</b>	<b>368.183</b>	<b>411.428</b>	<b>454.342</b>	<b>495.606</b>	<b>534.601</b>
Capital Social	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Reserva de lucros	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153	74.153
Resultado do Exercício	27.725	48.700	69.679	88.053	120.602	151.463	183.874	214.030	257.276	300.189	341.454	380.449
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>339.252</b>	<b>482.822</b>	<b>501.650</b>	<b>522.541</b>	<b>559.837</b>	<b>592.459</b>	<b>623.262</b>	<b>656.003</b>	<b>703.387</b>	<b>746.749</b>	<b>778.018</b>	<b>807.278</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

#### 4.3.10 Análise do orçamento projetado

Após a conclusão da projeção orçamentária para a empresa XYZ Química Industrial Ltda., analisam-se os resultados obtidos no orçamento em meio aos objetivos estratégicos estabelecidos pelo administrador da empresa. Essa análise é realizada através da comparação dos demonstrativos contábeis (DRE e BP) do período projetado em relação ao ano de 20x0.

Inicialmente, analisa-se o DRE, sob a ótica da análise vertical e horizontal, bem como dos índices de rentabilidade e lucratividade. Todos esses meios de análise são apresentados nos Quadro 26 e 27.

Quadro 26 – Análise vertical e horizontal do DRE – XYZ Química Industrial Ltda.

<b>DRE ACUMULADO AV% E AH%</b>					
DESCRIÇÃO	DEZ/20x0	AV %	DEZ/20x1	AV %	AH %
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>1.347.282</b>	<b>105,70%</b>	<b>1.571.868</b>	<b>109,90%</b>	<b>16,67%</b>
Venda do Produto A	621.473	48,76%	832.398	58,20%	33,94%
Venda do Produto B	499.443	39,18%	739.470	51,70%	48,06%
Venda do Produto C	226.366	17,76%	-	-	-
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>	<b>(72.608)</b>	<b>-5,70%</b>	<b>(141.536)</b>	<b>-9,90%</b>	<b>94,93%</b>
Impostos s/vendas - Simples Nacional	(72.608)	-5,70%	(141.536)	-9,90%	94,93%
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>1.274.674</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.430.332</b>	<b>100,00%</b>	<b>12,21%</b>
<b>(-) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>(591.030)</b>	<b>-46,37%</b>	<b>(571.942)</b>	<b>-39,99%</b>	<b>-3,23%</b>
(-) CPV - Produto A	(194.464)	-15,26%	(188.183)	-13,16%	-3,23%
(-) CPV - Produto B	(396.566)	-31,11%	(383.758)	-26,83%	-3,23%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>683.644</b>	<b>53,63%</b>	<b>858.391</b>	<b>60,01%</b>	<b>25,56%</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(409.310)</b>	<b>-32,11%</b>	<b>(427.914)</b>	<b>-29,92%</b>	<b>4,55%</b>
Comercial	(297.961)	-23,38%	(279.277)	-19,53%	-6,27%
Administrativo	(111.349)	-8,74%	(148.636)	-10,39%	33,49%
<b>LUCRO ANTES DOS ENC. FINANCEIROS</b>	<b>274.334</b>	<b>21,52%</b>	<b>430.477</b>	<b>30,10%</b>	<b>56,92%</b>
<b>DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>	<b>(123.611)</b>	<b>-9,70%</b>	<b>(58.046)</b>	<b>-4,06%</b>	<b>-53,04%</b>
Despesas Financeiras	(123.611)	-9,70%	(58.046)	-4,06%	-53,04%
<b>OUTRAS RECEITAS</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>8.017</b>	<b>0,56%</b>	<b>-</b>
Receitas de aplicações financeiras	-	0,00%	8.017	0,56%	-
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>150.724</b>	<b>11,82%</b>	<b>380.449</b>	<b>26,60%</b>	<b>152,41%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 27 – Índices de rentabilidade e lucratividade – XYZ Química Industrial Ltda.

RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE	DEZ/20x0	DEZ/20x1
Margem bruta	53,63%	60,01%
Margem líquida	11,82%	26,60%
Margem operacional	21,52%	30,10%
Rentabilidade do patrimônio líquido	97,78%	71,16%
Retorno sobre investimento	-47,74%	120,51%

Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando a projeção do DRE acumulado, observa-se um crescimento da receita bruta de vendas em 20x1 quando comparado ao ano anterior. Esse aumento representa 16,67%, o equivalente a R\$ 224.586, projetando-se R\$ 1.571.868 em 20x1, contra R\$ 1.347.282 em 20x0. Essa evolução não é maior em virtude da inexistência da venda do produto C, a qual o único cliente que o consumia, deixou de comprar. Porém, observa-se que mesmo com essa perda, a empresa se manteve em nível semelhante ao ano anterior, conseguindo se recuperar perante a exclusão de um produto.

Outro motivo para essa pequena variação é resultante de perspectivas de aumento no volume de vendas, com início no segundo quadrimestre, em virtude do setor comercial ter fechado negociação em dezembro de 20x0, com dois novos clientes, que passarão a consumir os produtos da XYZ, a partir deste período. Já no terceiro quadrimestre, obtém-se novamente uma expectativa de crescimento, devido a informações repassadas de aumento de consumo por parte de alguns clientes da empresa.

Em consequência ao aumento das vendas, os impostos sobre vendas (Simples Nacional), tiveram um aumento significativo de 94,93% ou R\$ 68.928 em 20x1 em relação à 20x0. A alíquota aplicada sobre o faturamento mensal é observada na faixa do anexo II (indústria), a qual representa o faturamento acumulado dos últimos doze meses da empresa.

A variação no resultado do DRE será excelente, uma vez que as receitas aumentam e, os custos e despesas se mantêm similares ao patamar do ano anterior. Desta forma, o lucro do exercício de 20x1 foi de R\$ 380.449, 152,41% superior ao apurado em 20x0, o qual obteve em termos acumulados um lucro de R\$ 150.724. Assim, a margem líquida passará de 11,82% para 26,60% sobre as receitas líquidas de vendas.

Em relação ao retorno sobre o patrimônio líquido, através do orçamento, pôde-se verificar que o retorno do que foi investido pelos sócios foi maior em 20x0 (97,78%) do que em 20x1 (71,16%). Já o retorno sobre o ativo total da empresa, pôde-se constatar um aumento significativo em 20x1 em relação à 20x0, passando de -47,74% (negativo) para 120,51%. Destaca-se que a rentabilidade e lucratividade tende a evoluir com o passar dos anos.

Posteriormente, analisa-se o balanço patrimonial sob o mesmo ponto de vista do demonstrativo anterior, utilizando como critério, a análise vertical e horizontal, assim como os índices de liquidez e endividamento. Todos esses meios de análise são apresentados nos Quadro 28 e 29.



Quadro 28 – Análise vertical e horizontal do BP – XYZ Química Industrial Ltda.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL AV% E AH%</b>					
<b>ATIVO</b>	<b>DEZ/20x0</b>	<b>AV%</b>	<b>DEZ/20x1</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>125.905</b>	<b>39,88%</b>	<b>574.082</b>	<b>71,11%</b>	<b>355,97%</b>
Disponibilidades	23.092	7,31%	362.576	44,91%	1470,14%
Caixa e Bancos	23.092	7,31%	50.000	6,19%	116,53%
Aplicações financeiras	-	0,00%	312.576	38,72%	-
<b>Créditos</b>	<b>93.595</b>	<b>29,65%</b>	<b>195.423</b>	<b>24,21%</b>	<b>108,80%</b>
Clientes	93.595	29,65%	195.423	24,21%	108,80%
<b>Estoques</b>	<b>9.218</b>	<b>2,92%</b>	<b>16.083</b>	<b>1,99%</b>	<b>74,49%</b>
Produto Acabado - A	2.268	0,72%	5.364	0,66%	136,49%
Produto Acabado - B	6.950	2,20%	10.720	1,33%	54,25%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>189.804</b>	<b>60,12%</b>	<b>233.196</b>	<b>28,89%</b>	<b>22,86%</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>189.804</b>	<b>60,12%</b>	<b>233.196</b>	<b>28,89%</b>	<b>22,86%</b>
Computadores e periféricos	5.540	1,75%	5.540	0,69%	0,00%
(-) Depreciação acum. comp. e perif.	(736)	-0,23%	(1.844)	-0,23%	150,54%
Máquinas e equipamentos	60.000	19,00%	60.000	7,43%	0,00%
(-) Depreciação acum. máq. e equip.	(20.000)	-6,33%	(26.000)	-3,22%	30,00%
Veículos	180.000	57,01%	300.000	37,16%	66,67%
(-) Depreciação acum. veículos	(35.000)	-11,09%	(104.500)	-12,94%	198,57%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>315.709</b>	<b>100,00%</b>	<b>807.278</b>	<b>100,00%</b>	<b>155,70%</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>DEZ/20x0</b>	<b>AV%</b>	<b>DEZ/20x1</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>104.478</b>	<b>33,09%</b>	<b>159.789</b>	<b>19,79%</b>	<b>52,94%</b>
Fornecedores	16.368	5,18%	16.300	2,02%	-0,42%
Simples Nacional a Recolher	4.450	1,41%	14.023	1,74%	215,14%
Salários e Encargos	23.037	7,30%	27.750	3,44%	20,46%
Provisão 13º Salário	-	0,00%	0	0,00%	-
Provisão Férias	2.432	0,77%	10.140	1,26%	316,92%
Comissões a Pagar	2.410	0,76%	10.300	1,28%	327,48%
Contas a Pagar	39.852	12,62%	38.372	4,75%	-3,71%
Empréstimos e financiamentos	15.929	5,05%	42.904	5,31%	169,35%
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>57.078</b>	<b>18,08%</b>	<b>112.889</b>	<b>13,98%</b>	<b>97,78%</b>
Empréstimos e financiamentos	57.078	18,08%	112.889	13,98%	97,78%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>154.153</b>	<b>48,83%</b>	<b>534.601</b>	<b>66,22%</b>	<b>246,80%</b>
Capital Social	80.000	25,34%	80.000	9,91%	0,00%
Reserva de lucros	74.153	23,49%	74.153	9,19%	0,00%
Resultado do Exercício	-	0,00%	380.449	47,13%	-
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>315.709</b>	<b>100,00%</b>	<b>807.278</b>	<b>100,00%</b>	<b>155,70%</b>

Fonte: Elaborado pela Autora



Quadro 29 – Índices de liquidez, endividamento e atividade – XYZ Química Industrial Ltda.

<b>LÍQUIDEZ</b>	<b>DEZ/20x0</b>	<b>DEZ/20x1</b>
Imediata	0,22	2,27
Corrente	1,21	3,59
Seca	1,12	3,49
Geral	1,95	2,96
<b>ENDIVIDAMENTO</b>	<b>DEZ/20x0</b>	<b>DEZ/20x1</b>
Participação de capitais de terceiros sobre os recursos totais	51,17%	33,78%
Participação de capitais de terceiros sobre os capitais próprios	104,80%	51,01%
Composição do endividamento	64,67%	58,60%

Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando o balanço patrimonial projetado, verifica-se que os índices de liquidez são favoráveis, pois os ativos da empresa são suficientes para quitar as obrigações assumidas. Essa evolução em relação aos índices do ano anterior se deve ao fato, do crescimento das disponibilidades da empresa (caixa e equivalentes) na ordem de 1.470,14% segundo as projeções, representando um aumento de R\$ 339.484. O motivo para tal fato se deve a elevação no número das vendas, impulsionado pelo investimento em um caminhão tanque para coleta e entrega da mercadoria. Neste sentido, aumentam-se as vendas e por consequência, obtém-se um crescimento também nas duplicatas a receber no valor de R\$ 101.828 ou 108,80%.

Além disso, a dependência de capital de terceiros está diminuindo gradativamente, passando de 64,67% no ano anterior para 58,60%, decrescendo também, a relação dos capitais de terceiros sobre os recursos totais e próprios da empresa. Frisa-se ainda, um aumento no recolhimento do Simples Nacional de 215,14% (R\$ 9.573) pelo aumento do faturamento da empresa, levando como fundamento para a sua base de cálculo, o faturamento acumulado dos últimos doze meses.

O investimento em um imobilizado (caminhão) influenciará para o aumento dos empréstimos e financiamentos em 169,35% (R\$ 26.795) no curto prazo e 97,78% (R\$ 55.810) no longo prazo. Ressaltando que a empresa já possui outro financiamento contraído no ano anterior referente a aquisição de um veículo para o setor administrativo.

No que diz respeito ao resultado efetivo da empresa, percebe-se que a mesma consegue obter considerável evolução, elevando o seu patrimônio líquido em 246,80% ou R\$ 380.449.

Após as análises das projeções efetua-se o controle e acompanhamento do orçamento, a fim de verificar efetivamente o que foi realizado no período. Esse controle orçamentário somente é possível, mediante a realização dos acontecimentos ao longo do período em que foi estruturado o orçamento para empresa em estudo, então, comparam-se as informações orçadas *versus* realizadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com a finalidade de apresentar uma estrutura orçamentária com base na metodologia de base zero na mensuração dos gastos empresariais para uma empresa de pequeno porte do ramo químico, evidenciando que a gestão orçamentária pode ser realizada por qualquer tipo de organização, independente do seu porte empresarial. Esta proposta foi estruturada com base nos modelos de orçamento empresarial alinhado a metodologia do orçamento de base zero.

Diante dos aspectos visualizados neste estudo, constata-se a essencialidade do orçamento no gerenciamento organizacional como um todo: na mensuração das atividades operacionais, no controle dos custos e despesas, na visualização das necessidades de investimentos, financiamentos e de caixa e no direcionamento da empresa para a tomada de decisão.

Evidencia-se ainda, a contribuição do orçamento na gestão de panoramas futuros, devendo a organização estar atenta as mudanças dos cenários que a envolvem, de modo, a minimizar os seus riscos perante o mercado. Por esses motivos, a estrutura orçamentária deve ser mais do que um plano financeiro, deve ser uma representação antecipada do ambiente em que a empresa atua, sendo a peça chave para o delineamento dos objetivos da mesma.

Perante esse contexto, o orçamento deve estar alinhado à estratégia da empresa, de modo que seu acompanhamento e controle devem ser constantes para que a empresa alcance os resultados desejados para o período. Desta forma, esta ferramenta gerencial é fundamental para a gestão organizacional, uma vez que, proporcionam confiabilidade nas informações disponibilizadas para o processo decisório.

Em síntese, constata-se que o orçamento atua como um instrumento propulsor da gestão empresarial, maximizando os recursos da empresa e indicando um panorama que permite a gestão, direcionar ou redirecionar seus processos rumo aos objetivos almejados.

É fundamental destacar que este estudo foi desenvolvido tendo como base um ramo específico de atuação, contudo, evidencia-se claramente que independentemente da atividade da organização, a gestão orçamentária alinhada à metodologia do orçamento de base zero, pode contribuir com os mais diversos

segmentos. Neste contexto, ressalta-se que uma organização que adota efetivamente estes mecanismos de gerenciamento tende a evoluir, visto que possui um consistente suporte informacional, resultando assim em um diferencial competitivo.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A; BANKER, R. D.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> Acesso em 15 maio 2013.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CORTE. Glauco José. Indústria catarinense apresenta sinais de reação. Disponível em: <<http://www.economiasc.com.br/index.php?cmd=industria&id=12208>>. Acesso em: 07 maio 2013.

CYMO. Gestão Matricial de Despesas. Disponível em: <[http://www.cymo.com.br/capacitacao/detalhe\\_cursos.php?id=15&capacitacao=29](http://www.cymo.com.br/capacitacao/detalhe_cursos.php?id=15&capacitacao=29)>. Acesso em: 02 maio 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNIOR, Joaquim Martins. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

KLABIN, Nathan. **O setor químico brasileiro: Um gigante com pés de barro**. Disponível em: <<http://theoilfrombrazil.wordpress.com/2013/03/30/o-setor-quimico-brasileiro-um-gigante-com-pes-de-barro/>>. Acesso em: 15 maio 2013.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sócias aplicadas**. Recife: Universitária da UFPE, 2006.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Orçamento empresarial: utilizada nas micro e pequenas empresas**. Cianorte: Clube de Autores, 2010.

MATSUYAMA, Paulo. GMD – Gerenciamento Matricial de Despesas. Disponível em: <<http://paulomatsuyama.blogspot.com.br/2008/06/gmd-gerenciamento-matricial-de-despesas.html>>. Acesso em: 02 maio 2013.

MOOJEN, Guilherme. **Orçamento base zero**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XI, nº 39, ou/dez. 1981.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico – financeiro**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras**. 15 ed. São Paulo: Frase, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVERIA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos

Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Pedro Góes Monteiro de; NETO, Cesar Rômulo Silveira. **Trilogia do desempenho empresarial**: criando valor através do planejamento, do controle e da avaliação do desempenho das empresas. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil: conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: Abordagem teórico-prática. 10 ed. Campinas: Papirus, 2004.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB – Thomson, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero**: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **O orçamento estratégico**: uma visão empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SÁ, Carlos Alexandre. O Gerenciamento Matricial de Despesas. Disponível em: <<http://carlosalexandresa.com.br/artigos/O-Gerenciamento-Matricial-de-Despesas.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2013.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA, Rogéria Toler da Silva de. **Monografias Científicas**: TCC – Dissertação – TESE. São Paulo: Avercamp, 2005.

SANTOS, Marcello Lopes dos. **Finanças**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem

prática. 4 ed. São Paulo: ADM, 1994.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.



## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Orçamento de vendas

ORÇAMENTO DE VENDAS													
VOLUME DE VENDAS	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
PRODUTO A	34.390	34.390	34.390	34.390	38.821	38.821	38.821	38.821	43.824	43.824	43.824	43.824	468.139
PRODUTO B	93.967	93.967	93.967	93.967	106.075	106.075	106.075	106.075	119.743	119.743	119.743	119.743	1.279.138
TOTAL	128.356	128.356	128.356	128.356	144.896	144.896	144.896	144.896	163.567	163.567	163.567	163.567	1.747.277
POLÍTICA DE PREÇOS	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	20x0
PRODUTO A	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78	1,70
PRODUTO B	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,50
FATURAMENTO	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
PRODUTO A	61.149	61.149	61.149	61.149	69.028	69.028	69.028	69.028	77.923	77.923	77.923	77.923	832.398
PRODUTO B	54.322	54.322	54.322	54.322	61.322	61.322	61.322	61.322	69.224	69.224	69.224	69.224	739.470
TOTAL	115.471	115.471	115.471	115.471	130.350	130.350	130.350	130.350	147.146	147.146	147.146	147.146	1.571.868
BC SIMPLES NACIONAL	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	
RBV 12 MESES ANT.	1.347.282	1.372.116	1.390.421	1.404.313	1.407.422	1.421.952	1.425.282	1.421.364	1.397.402	1.397.670	1.425.271	1.490.934	
% ANEXO II (Indústria)	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	9,53%	
IMPOSTOS S/VENDAS	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
Tributado pelo Anexo II (Indústria) da Lei Complementar 123/2006													
SIMPLES NACIONAL	10.335	10.335	10.335	10.335	11.666	11.666	11.666	11.666	13.170	13.170	13.170	14.023	141.536
TOTAL	10.335	10.335	10.335	10.335	11.666	11.666	11.666	11.666	13.170	13.170	13.170	14.023	141.536

### APÊNDICE B – Orçamento de produção: MP, MOD e CIF

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO														
CUSTOS DE MP	COMPRAS MP - VOLUME (em Litros)	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
	COMP. QUÍMICO	8.086	8.086	8.086	8.086	9.128	9.128	9.128	9.128	10.305	10.305	10.305	10.305	110.078
	COMP. ADICIONADO AO PRODUTO	3.466	3.466	3.466	3.466	3.912	3.912	3.912	3.912	4.416	4.416	4.416	4.416	47.176
	TOTAL	11.552	11.552	11.552	11.552	13.041	13.041	13.041	13.041	14.721	14.721	14.721	14.721	157.255
	POLÍTICA DE PREÇOS	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	20x0
	COMP. QUÍMICO	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,90
	COMP. ADICIONADO AO PRODUTO	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	0,90
	VALOR DAS COMPRAS	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
	COMP. QUÍMICO	7.909	7.909	7.909	7.909	8.929	8.929	8.929	8.929	10.079	10.079	10.079	10.079	107.668
	COMP. ADICIONADO AO PRODUTO	3.632	3.632	3.632	3.632	4.100	4.100	4.100	4.100	4.629	4.629	4.629	4.629	49.446
	TOTAL MP	11.542	11.542	11.542	11.542	13.029	13.029	13.029	13.029	14.708	14.708	14.708	14.708	157.113
CUSTOS DE MOD	Nº FUNCIONÁRIOS - MOD	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
		7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8
	SALÁRIOS E ENCARGOS - MOD	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
		18.265	18.265	18.265	18.265	18.265	18.265	18.265	19.585	19.585	19.585	21.152	21.152	228.916
CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO (CIF)	CIF	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
	Água e esgoto	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6.102
	Aluguel do pavilhão	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	28.500
	Consultorias e Assessorias	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	2.034	24.408
	Depreciação (c/ Máquinas da Produção)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
	Energia Elétrica	1.713	1.574	1.574	1.574	1.860	1.794	1.794	1.794	2.116	2.042	2.042	2.042	21.917
	Lenha	6.000	6.000	6.000	6.000	7.500	7.500	7.500	7.500	9.000	9.000	9.000	9.000	90.000
	Manutenção de Máquinas Preventiva	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11.400
	Material de Uso e Consumo (EPI's)	350	350	350	350	350	350	350	400	400	400	400	400	4.450
	TOTAL CIF	14.431	14.291	14.291	14.291	16.077	16.011	16.011	16.061	17.884	17.809	17.809	17.809	105.850

### APÊNDICE C – Orçamento de produção: CPV

ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO														
CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA (CPV) - Produto A		JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
	MATÉRIA-PRIMA	5.751	5.751	5.751	5.751	6.493	6.493	6.493	6.493	7.329	7.329	7.329	7.329	78.293
	MÃO DE OBRA DIRETA	4.894	4.894	4.894	4.894	4.894	4.894	4.894	5.247	5.247	5.247	5.667	5.667	61.332
	CUSTO INDIRETO DE FABRICAÇÃO	3.866	3.829	3.829	3.829	4.307	4.290	4.290	4.303	4.792	4.772	4.772	4.772	51.650
	( = ) CUSTO TOTAL DA PRODUÇÃO	14.512	14.474	14.474	14.474	15.694	15.676	15.676	16.043	17.368	17.348	17.768	17.768	191.275
	QUANTIDADE PRODUZIDA	37.205	34.390	34.390	34.390	40.151	38.821	38.821	38.821	45.324	43.824	43.824	43.824	473.784
	( = ) CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO	0,39	0,42	0,42	0,42	0,39	0,40	0,40	0,41	0,38	0,40	0,41	0,41	4,85
	QUANTIDADE VENDIDA	34.390	34.390	34.390	34.390	38.821	38.821	38.821	38.821	43.824	43.824	43.824	43.824	468.139
	( = ) CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA	12.891	14.100	14.387	14.454	15.409	15.611	15.661	15.954	17.043	17.277	17.654	17.741	188.183
( = ) CPV UNITÁRIO	0,37	0,41	0,42	0,42	0,40	0,40	0,40	0,41	0,39	0,39	0,40	0,40	4,83	
CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA (CPV) - Produto B		JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
	MATÉRIA-PRIMA	5.790	5.790	5.790	5.790	6.536	6.536	6.536	6.536	7.379	7.379	7.379	7.379	78.821
	MÃO DE OBRA DIRETA	13.371	13.371	13.371	13.371	13.371	13.371	13.371	14.338	14.338	14.338	15.485	15.485	167.584
	CUSTO INDIRETO DE FABRICAÇÃO	10.564	10.462	10.462	10.462	11.770	11.721	11.721	11.758	13.092	13.038	13.038	13.038	141.127
	( = ) CUSTO TOTAL DA PRODUÇÃO	29.726	29.624	29.624	29.624	31.678	31.629	31.629	32.632	34.809	34.754	35.901	35.901	387.532
	QUANTIDADE PRODUZIDA	101.658	93.967	93.967	93.967	109.707	106.075	106.075	106.075	123.844	119.743	119.743	119.743	1.294.563
	( = ) CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO	0,29	0,32	0,32	0,32	0,29	0,30	0,30	0,31	0,28	0,29	0,30	0,30	3,60
	QUANTIDADE VENDIDA	93.967	93.967	93.967	93.967	106.075	106.075	106.075	106.075	119.743	119.743	119.743	119.743	1.279.138
	( = ) CUSTO DA PRODUÇÃO VENDIDA	28.226	29.307	29.551	29.607	31.198	31.532	31.607	32.396	34.251	34.638	35.610	35.834	383.758
( = ) CPV UNITÁRIO	0,30	0,31	0,31	0,32	0,29	0,30	0,30	0,31	0,29	0,29	0,30	0,30	3,61	

## APÊNDICE D – Orçamento de estoques

### ORÇAMENTO DE ESTOQUE - Produto A

ITENS	JAN/20x1			FEV/20x1			MAR/20x1			ABR/20x1			MAIO/20x1			JUN/20x1		
	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)
EI	7.560	0,30	2.268	10.397	0,37	3.889	10.397	0,41	4.263	10.397	0,42	4.350	10.397	0,42	4.370	11.737	0,40	4.654
PRODUÇÃO	37.205	0,39	14.512	34.390	0,42	14.474	34.390	0,42	14.474	34.390	0,42	14.474	40.151	0,39	15.694	38.821	0,40	15.676
VENDA	34.390	0,37	12.891	34.390	0,41	14.100	34.390	0,42	14.387	34.390	0,42	14.454	38.821	0,40	15.409	38.821	0,40	15.611
EF	10.375	0,37	3.889	10.397	0,41	4.263	10.397	0,42	4.350	10.397	0,42	4.370	11.726	0,40	4.654	11.737	0,40	4.720

ITENS	JUL/20x1			AGO/20x1			SET/20x1			OUT/20x1			NOV/20x1			DEZ/20x1		
	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)
EI	11.737	0,40	4.720	11.737	0,40	4.735	11.737	0,41	4.823	13.249	0,39	5.153	13.249	0,39	5.223	13.249	0,40	5.337
PRODUÇÃO	38.821	0,40	15.676	38.821	0,41	16.043	45.324	0,38	17.368	43.824	0,40	17.348	43.824	0,41	17.768	43.824	0,41	17.768
VENDA	38.821	0,40	15.661	38.821	0,41	15.954	43.824	0,39	17.043	43.824	0,39	17.277	43.824	0,40	17.654	43.824	0,40	17.741
EF	11.737	0,40	4.735	11.737	0,41	4.823	13.237	0,39	5.148	13.249	0,39	5.223	13.249	0,40	5.337	13.249	0,40	5.364

### ORÇAMENTO DE ESTOQUE - Produto B

ITENS	JAN/20x1			FEV/20x1			MAR/20x1			ABR/20x1			MAIO/20x1			JUN/20x1		
	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)
EI	20.440	0,34	6.950	28.110	0,30	8.450	28.110	0,31	8.767	28.110	0,31	8.840	28.110	0,32	8.857	31.732	0,29	9.336
PRODUÇÃO	101.658	0,29	29.726	93.967	0,32	29.624	93.967	0,32	29.624	93.967	0,32	29.624	109.707	0,29	31.678	106.075	0,30	31.629
VENDA	93.967	0,30	28.226	93.967	0,31	29.307	93.967	0,31	29.551	93.967	0,32	29.607	106.075	0,29	31.198	106.075	0,30	31.532
EF	28.132	0,30	8.450	28.110	0,31	8.767	28.110	0,31	8.840	28.110	0,32	8.857	31.743	0,29	9.336	31.732	0,30	9.433

ITENS	JUL/20x1			AGO/20x1			SET/20x1			OUT/20x1			NOV/20x1			DEZ/20x1		
	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)	QTDE	UNIT (R\$)	TOTAL (R\$)
EI	31.732	0,30	9.433	31.732	0,30	9.455	31.732	0,31	9.691	35.821	0,29	10.246	35.821	0,29	10.362	35.821	0,30	10.653
PRODUÇÃO	106.075	0,30	31.629	106.075	0,31	32.632	123.844	0,28	34.809	119.743	0,29	34.754	119.743	0,30	35.901	119.743	0,30	35.901
VENDA	106.075	0,30	31.607	106.075	0,31	32.396	119.743	0,29	34.251	119.743	0,29	34.638	119.743	0,30	35.610	119.743	0,30	35.834
EF	31.732	0,30	9.455	31.732	0,31	9.691	35.833	0,29	10.249	35.821	0,29	10.362	35.821	0,30	10.653	35.821	0,30	10.720

### APÊNDICE E – Orçamento de financiamentos: Veículo

ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO - Veículo						
TABELA PRICE						
VALOR PRESENTE			60.000			
NÚMERO DE PERÍODOS			60			
TAXA			0,98%			
Parcelas	Saldo	Juros	Amortização	Prestação	Saldo Passivo	
Liquidadado 20x0	1	60.000,00	588,00	739,40	1.327,40	59.260,60
	2	59.260,60	580,75	746,65	1.327,40	58.513,95
	3	58.513,95	573,44	753,96	1.327,40	57.759,99
	4	57.759,99	566,05	761,35	1.327,40	56.998,63
	5	56.998,63	558,59	768,81	1.327,40	56.229,82
	6	56.229,82	551,05	776,35	1.327,40	55.453,47
	7	55.453,47	543,44	783,96	1.327,40	54.669,51
	8	54.669,51	535,76	791,64	1.327,40	53.877,87
	9	53.877,87	528,00	799,40	1.327,40	53.078,47
	10	53.078,47	520,17	807,23	1.327,40	52.271,24
	11	52.271,24	512,26	815,14	1.327,40	51.456,10
	12	51.456,10	504,27	823,13	1.327,40	50.632,96
	13	50.632,96	496,20	831,20	1.327,40	49.801,77
	14	49.801,77	488,06	839,34	1.327,40	48.962,42
	15	48.962,42	479,83	847,57	1.327,40	48.114,85
	16	48.114,85	471,53	855,88	1.327,40	47.258,98
	17	47.258,98	463,14	864,26	1.327,40	46.394,71
	18	46.394,71	454,67	872,73	1.327,40	45.521,98
	19	45.521,98	446,12	881,29	1.327,40	44.640,69
	20	44.640,69	437,48	889,92	1.327,40	43.750,77
	21	43.750,77	428,76	898,64	1.327,40	42.852,13
	22	42.852,13	419,95	907,45	1.327,40	41.944,68
	23	41.944,68	411,06	916,34	1.327,40	41.028,33
	24	41.028,33	402,08	925,32	1.327,40	40.103,01
	25	40.103,01	393,01	934,39	1.327,40	39.168,62
	26	39.168,62	383,85	943,55	1.327,40	38.225,07
	27	38.225,07	374,61	952,80	1.327,40	37.272,27
	28	37.272,27	365,27	962,13	1.327,40	36.310,14
	29	36.310,14	355,84	971,56	1.327,40	35.338,58
	30	35.338,58	346,32	981,08	1.327,40	34.357,49

Continua...

Conclusão.

ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO - Veículo					
31	34.357,49	336,70	990,70	1.327,40	33.366,80
32	33.366,80	326,99	1.000,41	1.327,40	32.366,39
33	32.366,39	317,19	1.010,21	1.327,40	31.356,18
34	31.356,18	307,29	1.020,11	1.327,40	30.336,07
35	30.336,07	297,29	1.030,11	1.327,40	29.305,96
36	29.305,96	287,20	1.040,20	1.327,40	28.265,76
37	28.265,76	277,00	1.050,40	1.327,40	27.215,36
38	27.215,36	266,71	1.060,69	1.327,40	26.154,67
39	26.154,67	256,32	1.071,09	1.327,40	25.083,58
40	25.083,58	245,82	1.081,58	1.327,40	24.002,00
41	24.002,00	235,22	1.092,18	1.327,40	22.909,82
42	22.909,82	224,52	1.102,89	1.327,40	21.806,93
43	21.806,93	213,71	1.113,69	1.327,40	20.693,24
44	20.693,24	202,79	1.124,61	1.327,40	19.568,63
45	19.568,63	191,77	1.135,63	1.327,40	18.433,00
46	18.433,00	180,64	1.146,76	1.327,40	17.286,24
47	17.286,24	169,41	1.158,00	1.327,40	16.128,25
48	16.128,25	158,06	1.169,34	1.327,40	14.958,90
49	14.958,90	146,60	1.180,80	1.327,40	13.778,10
50	13.778,10	135,03	1.192,38	1.327,40	12.585,72
51	12.585,72	123,34	1.204,06	1.327,40	11.381,66
52	11.381,66	111,54	1.215,86	1.327,40	10.165,80
53	10.165,80	99,62	1.227,78	1.327,40	8.938,02
54	8.938,02	87,59	1.239,81	1.327,40	7.698,21
55	7.698,21	75,44	1.251,96	1.327,40	6.446,26
56	6.446,26	63,17	1.264,23	1.327,40	5.182,03
57	5.182,03	50,78	1.276,62	1.327,40	3.905,41
58	3.905,41	38,27	1.289,13	1.327,40	2.616,28
59	2.616,28	25,64	1.301,76	1.327,40	1.314,52
60	1.314,52	12,88	1.314,52	1.327,40	0,00
Total		18.674,17	45.041,10	63.715,27	



## APÊNDICE F – Orçamento de financiamentos: Caminhão

ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO - Caminhão					
TABELA PRICE					
VALOR PRESENTE			120.000		
NÚMERO DE PERÍODOS			48		
TAXA			1,31%		
Parcelas	Saldo	Juros	Amortização	Prestação	Saldo Passivo
1	120.000,00	1.572,00	1.811,65	3.383,65	118.188,35
2	118.188,35	1.548,27	1.835,38	3.383,65	116.352,97
3	116.352,97	1.524,22	1.859,43	3.383,65	114.493,54
4	114.493,54	1.499,87	1.883,78	3.383,65	112.609,76
5	112.609,76	1.475,19	1.908,46	3.383,65	110.701,29
6	110.701,29	1.450,19	1.933,46	3.383,65	108.767,83
7	108.767,83	1.424,86	1.958,79	3.383,65	106.809,04
8	106.809,04	1.399,20	1.984,45	3.383,65	104.824,59
9	104.824,59	1.373,20	2.010,45	3.383,65	102.814,14
10	102.814,14	1.346,87	2.036,78	3.383,65	100.777,36
11	100.777,36	1.320,18	2.063,47	3.383,65	98.713,89
12	98.713,89	1.293,15	2.090,50	3.383,65	96.623,39
13	96.623,39	1.265,77	2.117,88	3.383,65	94.505,51
14	94.505,51	1.238,02	2.145,63	3.383,65	92.359,88
15	92.359,88	1.209,91	2.173,74	3.383,65	90.186,14
16	90.186,14	1.181,44	2.202,21	3.383,65	87.983,93
17	87.983,93	1.152,59	2.231,06	3.383,65	85.752,87
18	85.752,87	1.123,36	2.260,29	3.383,65	83.492,58
19	83.492,58	1.093,75	2.289,90	3.383,65	81.202,69
20	81.202,69	1.063,76	2.319,89	3.383,65	78.882,79
21	78.882,79	1.033,36	2.350,29	3.383,65	76.532,51
22	76.532,51	1.002,58	2.381,07	3.383,65	74.151,43
23	74.151,43	971,38	2.412,27	3.383,65	71.739,17
24	71.739,17	939,78	2.443,87	3.383,65	69.295,30
25	69.295,30	907,77	2.475,88	3.383,65	66.819,42
26	66.819,42	875,33	2.508,32	3.383,65	64.311,10
27	64.311,10	842,48	2.541,17	3.383,65	61.769,93
28	61.769,93	809,19	2.574,46	3.383,65	59.195,46
29	59.195,46	775,46	2.608,19	3.383,65	56.587,28
30	56.587,28	741,29	2.642,36	3.383,65	53.944,92

Continua...



Conclusão.

ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO - Caminhão					
Parcelas	Saldo	Juros	Amortização	Prestação	Saldo Passivo
31	53.944,92	706,68	2.676,97	3.383,65	51.267,95
32	51.267,95	671,61	2.712,04	3.383,65	48.555,91
33	48.555,91	636,08	2.747,57	3.383,65	45.808,34
34	45.808,34	600,09	2.783,56	3.383,65	43.024,78
35	43.024,78	563,62	2.820,03	3.383,65	40.204,75
36	40.204,75	526,68	2.856,97	3.383,65	37.347,79
37	37.347,79	489,26	2.894,39	3.383,65	34.453,39
38	34.453,39	451,34	2.932,31	3.383,65	31.521,08
39	31.521,08	412,93	2.970,72	3.383,65	28.550,36
40	28.550,36	374,01	3.009,64	3.383,65	25.540,72
41	25.540,72	334,58	3.049,07	3.383,65	22.491,65
42	22.491,65	294,64	3.089,01	3.383,65	19.402,64
43	19.402,64	254,17	3.129,48	3.383,65	16.273,17
44	16.273,17	213,18	3.170,47	3.383,65	13.102,69
45	13.102,69	171,65	3.212,00	3.383,65	9.890,69
46	9.890,69	129,57	3.254,08	3.383,65	6.636,61
47	6.636,61	86,94	3.296,71	3.383,65	3.339,90
48	3.339,90	43,75	3.339,90	3.383,65	0,00
Total		42.415,20	120.000,00	162.415,20	

### APÊNDICE G – Orçamento de despesas comerciais

ORÇAMENTO DE DESPESAS													
	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
<b>Comerciais</b>	<b>18.559</b>	<b>23.026</b>	<b>20.926</b>	<b>23.526</b>	<b>22.523</b>	<b>25.123</b>	<b>22.973</b>	<b>25.123</b>	<b>24.326</b>	<b>24.326</b>	<b>24.422</b>	<b>24.422</b>	<b>13.911</b>
Água e Esgoto	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	203
Aluguel do pavilhão	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Combustíveis e Lubrificantes	3.840	4.157	4.157	4.157	4.693	4.693	4.693	4.693	5.297	5.297	5.297	5.297	56.270
Comissões (7%)	8.083	8.083	8.083	8.083	9.124	9.124	9.124	9.124	10.300	10.300	10.300	10.300	110.031
Comunicação (Telefone)	154	154	154	154	174	174	174	174	196	196	196	196	2.096
Depreciação (c/ Caminhões)	2.500	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	57.500
Depreciação (c/ Computador)	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Despesas com Veículos	1.732	3.832	1.732	4.332	1.732	4.332	1.732	4.332	1.732	1.732	1.732	1.732	30.685
Energia elétrica	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	706
Fretes sobre vendas	Esta despesa refere-se ao aluguel de um caminhão para transportar as mercadorias no ano anterior. Em 2014 deixa de existir, devido a compra de um caminhão.												
Fretes e Carretos	Esta despesa refere-se a uma tentativa de venda para outro estado (amostra do produto), o qual foi mandado por transportadora e, agora, devido aos dois caminhões, deixa de existir.												
Gastos com alimentação	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2.880
Material de Escritório	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	510
Material de uso e consumo	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
Mensalidade de Software	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.700
Provisão 13º Salário	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	104	104	1.171
Provisão Férias	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	35	35	390
Salários e Encargos	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.070	1.156	1.156	13.011
Outras Despesas	450	-	-	-	-	-	450	-	-	-	-	-	900



### APÊNDICE I – Orçamento de despesas financeiras e receitas financeiras

ORÇAMENTO DE DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS													
	JAN/20x1	FEV/20x1	MAR/20x1	ABR/20x1	MAIO/20x1	JUN/20x1	JUL/20x1	AGO/20x1	SET/20x1	OUT/20x1	NOV/20x1	DEZ/20x1	ACUM
<b>Despesas</b>	5.740	5.732	7.296	7.265	3.992	3.959	3.927	3.893	4.112	4.078	4.044	4.009	58.046
Juros	3.464	3.464	3.464	3.464	-	-	-	-	-	-	-	-	13.856
Juros sob financiamento	543	536	2.100	2.068	2.036	2.004	1.971	1.938	1.905	1.871	1.836	1.802	20.611
Despesas Bancárias	1.732	1.732	1.732	1.732	1.955	1.955	1.955	1.955	2.207	2.207	2.207	2.207	23.578
<b>Receitas</b>	-	-	-	86	244	439	652	876	1.082	1.337	1.550	1.752	8.017
Rec. de aplicações financeiras	-	-	-	86	244	439	652	876	1.082	1.337	1.550	1.752	8.017